MELHUS KOMMUNE

Barnehagebasert kompetanseutvikling

Pedagogen som leder av utviklingsarbeid 2014-2017

Innhold

Kompetanseheving i barnehagen 2
Strandvegen barnehage 7
Gimsøya barnehage 15
Elvebakken Montessoribarnehage 25
Kosekroken barnehage 30
Hovin barnehage 43
Flå barnehage 45
Brekkåsen Idrettsbarnehage 56
Tambartun barnehage 62
Lundamo barnehage 67
Gåsbakken barnehage 72
Løvset barnehage 74
Rosmælen barnehage 90
Eid barnehage 103
Presttrøa barnehage 110

Kompetanseheving i barnehagen

v/ MarteSchrøder, barnehagefaglig rådgiver

Kurs eller kompetanseheving

Kompetansestrategien «Kompetanse for framtidens barnehage» presententerte tre mål for strategien:

- Rekruttere og beholde flere barnehagelærere og ansatte med relevant kompetanse for arbeid i barnehagen
- Heve kompetansen for alle ansatte som jobber i barnehagen
- Øke statusen for arbeid i barnehage

Barnehagebasert kompetanseutviklingstiltak er ett av flere kompetanseutviklingstiltak i strategien, og pedagogisk ledelse – barnehagen som lærende organisasjon ett av flere tematiske satsingsområder. For 15-20 år siden jobbet alle barnehager jeg kjente til med barnehagebasert kompetanseutvikling. Men den gangen kalte vi det pedagogisk utviklingsarbeid. Hvorfor sluttet vi med det? Jeg tror at markedet for kompetansehevingstiltak plutselig ble så stort, og vi, som sektor, var ikke forberedt. Fra at barnehage var et lite område for spesielt interesserte, spratt det plutselig opp nye barnehager over alt, og noen så muligheter til å tjene penger på dette. Som styrer i barnehage den gangen, ble jeg bombardert med reklame for ulike kurs. Og det var godt utformet reklame, med tema som var relevante og løsninger på utfordringer vi strevde med. Det var kurs i foreldresamarbeid, den vanskelige samtalen, rolige barn, aktive barn, lek, voksenrollen, og kursinvitasjonene var så godt utformet, at jeg tenkte at jeg må jo sende ansatte på disse kursene. Dette er på ingen måte en kritikk til de som arrangerte og tilbød barnehagene alle disse kursene. Eller de som gjør det i dag.

Som styrer i barnehagen tenkte jeg nok ikke godt nok gjennom hva jeg ønsket å oppnå med å sende ansatte på dagskurs. I barnehagen hos oss var det et krav at alle som hadde vært på kurs, skulle fortelle om kurset på et personalmøte etterpå, men etter hvert så så vi jo at kursene ikke endret ansattes handlinger i hverdagen med barn. Da bestemte vi oss for at hos oss skulle vi alltid sende to på samme kurset. Da trodde vi det ville bli enklere å omgjøre kurset til praksis.

Jeg påstår ikke at kurs ikke virker som kompetansehevingstiltak. For mange typer kunnskap og ferdigheter tror jeg kurs er veldig hensiktsmessig. For eksempel kurs i forvaltningsloven for de som må forholde seg til den, eller kurs i å lage mat ute på bål. En kan også sette sammen flere kurs til en kursrekke, og det kan gi et kompetanseløft for de som deltar. Men da snakker vi ikke lenger om dagskurs.

Spørsmålet det er helt nødvendig å stille seg er: «hva er hensikten med kompetansehevingstiltaket?» Dersom hensikten er endring av handlinger, må vi jobbe med endring av holdninger.

Holdninger og handlinger

Mye av arbeidet som gjøres i en barnehage er arbeid som gjøres intuitivt og gjennom magefølelsen, det vil si arbeid der en må handle før en rekker å gjøre grundige vurderinger eller refleksjoner. Hva den enkelte velger å gjøre i en gitt situasjon vil ofte avhenge av verdier og holdninger som er mer eller mindre bevisste. Dersom hensikten, eller målet med kompetansehevingstiltaket er å skape endringer i

handlingsmønster, må vi snakke om holdninger og verdier. Da må vi reflektere rundt egen praksis. Og dersom denne refleksjonen skal føre til endringer i handlingsmønster, må den handle om verdier og etiske begrunnelser. Barnehagebasert kompetanseutvikling er læring på systemnivå, dette er organisasjonslæring. For her handler det om verdier, normer, adferd og tenkemåter. Dette er arbeid med «slik gjør vi det her», det som «sitter i veggene».

Barnehagebasert kompetanseutvikling

Hva er så barnehagebaserte kompetanseutviklingstiltak?

- Det er et utviklingsarbeid som involverer hele personalet
- Det foregår i den enkelte barnehage
- Det er barnehageeier har ansvar for tiltakene som utvikles lokalt
- Og det må gjerne skje i samarbeid med kompetansemiljøer

Hvordan skal det kunne foregå i den enkelte barnehage? Hvem har ansvaret, og hvem skal gjennomføre det i den enkelte barnehage? Det er styrer og pedagogiske ledere skal bidra til en utviklingsprosesser på egen arbeidsplass. Etienne Wenger presenterte ideen om praksisfellesskap. Han mener at læring ikke bare skjer hos den enkelte av oss, ved endring i rutiner eller organisasjonsendringer, men at læring er en prosess som foregår i et sosialt læringssystem. Vi kan tenke oss at barnehagebasert kompetanseutvikling er et slikt sosialt læringssystem. Gjennom utveksling av erfaringer og informasjon kan det skje en felles meningsdanning og kunnskapsutvikling. Refleksjon over egen og andres praksis i et praksisfellesskap er en langsiktig og kontinuerlig prosess og som kan fremme en sterk læringskultur.

Derfor må barnehagen ha en pedagogisk ledelse som setter i gang og leder refleksjons- og læringsprosesser i barnehagen. Barnehagens pedagogiske ledelse er ikke bare styrer, det er styrer og pedagogisk ledere sammen. Styrer og pedagogiske leders kompetanse på å lede utviklingsprosesser er nødvendig for at barnehagen skal kunne gjennomføre kompetansetiltak for alle ansatte. Derfor har vi i Melhus valgt å satse på styrere og pedagogiske ledere i dette arbeidet.

Mål for arbeidet

- Gjøre barnehagene i stand til å drive egne utviklingsarbeid
- Gjøre pedagogene i stand til å drive utviklings- og endringsprosesser i egen barnehage
- Styrke pedagogiske lederes lederrolle i barnehagen
- Heve kompetanse hos alle ansatte
- Heve kvaliteten på den pedagogiske arbeidet i alle barnehagene i kommunen
- Stimulere ansatte til å se ting på nye måter og kontinuerlig utforske hvordan de kan lære sammen

Tiltak

Ståstedsanalysen

Det første tiltaket vi satte i verk var at alle barnehagene skulle gjennomføre ståstedsanalysen.

På bakgrunn av ståstedsanalysen skulle barnehagene velge seg et fokusområde som de skulle arbeide med.

Tiltaket etter ståstedsanalysen var klart for oss, det var barnehagebasert kompetanseutvikling, men valg av fokusområde var opp til den enkelte barnehage. Altså valgte ikke barnehageeier, eller barnehagemyndighet, eller styrerne eller politikerne fokusområde, det var den enkelte barnehage som valgte fokusområde på bakgrunn av ståstedsanalysen.

Ståstedsanalysen er en kvalitetsvurdering der alle deltar, og som hjelper barnehagen å finne områder de bør ha mer fokus på i det pedagogiske arbeidet. Da alle hadde gjennomført ståstedsanalysen, så vi at fokusområdene de valgte la seg innenfor tre områder: språk, barns medvirkning og lek.

Fagsamlinger

Vi har hatt fagsamlinger for styrere og pedagogiske ledere. De er de som skal drive arbeidet i egen barnehage, derfor var det viktig for oss at de deltok på fagsamlingene. Disse ble ledet av Dronning Maud, og har hatt tema som pedagogisk ledelse, å lede refleksjoner og utviklingsarbeid, forankring og dokumentasjon.

Rent praktisk kjører vi samme samling to ganger for å gjøre det mulig for alle å delta. Vi kan ikke tømme barnehagene for pedagogiske ansatte, og det er viktig at det er mulig for alle styrer og pedagogiske ledere å delta. Gjennom å kjøre samme samling to ganger, kan barnehagen sende halvparten av pedagogene ene dagen, og andre halvparten den andre dagen.

Utviklingsgruppe

Hver barnehage har hatt en utviklingsgruppe. Den har bestått av styrer og pedagogiske ledere. Deltakerne i utviklingsgruppene har hatt ansvar for å drive utviklingsarbeidet på sin avdeling, og utviklingsgruppene får veiledning fra DMMH.

Utviklingsleder

I tillegg har hver barnehage hatt en utviklingsleder. I noen av barnehagen har styrer vært utviklingsleder, i noen barnehager har en av de pedagogiske lederne vært utviklingsleder. Det var opp til den enkelte barnehage å velge utviklingsleder. Utviklingslederen har et overordnet ansvar for utviklingsarbeidet i hele barnehagen. Utviklingslederne får veiledning i grupper på ca 5 på tvers av fokusområdene språk, lek og barns medvirkning. Veiledningen handler om å lede utviklingsarbeid og refleksjoner, derfor har vi valgt å ha veiledning på tvers av fokusområdene.

Kompetansehevingstiltak for alle ansatte

Barnehagene som har felles fokusområde har samarbeidet om lokale kompetansehevingstiltak innenfor sitt områdene. Og her har alle ansatte deltatt. Det har vært både på kveldstid og på planleggingsdager. Prosjektet har gitt tilskudd til disse tiltakene, men innholdet har blitt styrt helt lokalt.

Samarbeidet med DMMH

Samarbeidet med kompetansemiljøet, i vårt tilfelle Dronning Mauds Minne, Høyskole for barnehagelærerutdanning, har vært helt vesentlig for å gjennomføre prosjektet. Vi har hatt en kompetansegruppe bestående av to styrere og barnehagefaglig rådgiver fra Melhus kommune, sammen med ansatte fra DMMH. Dette har vært samarbeid og læring på mange nivå, og samarbeidet

med høyskolen har vært spennende og utviklende, med brytninger og mange faglige diskusjoner som har vært verdifulle for arbeidet. Etter hver fagsamling har barnehagene evaluert samlingen i egen barnehage, og styrerne har gitt disse tilbakemeldingene til kompetansegruppa. Kompetansegruppa har på bakgrunn av disse evalueringene justert og tilpasset fagsamlinger etter barnehagenes behov. Dette utviklingsarbeidet kom ikke som en ferdig pakke, dette er et arbeid som har blitt til underveis i et tett og godt samarbeid mellom kommunen og høyskolen. Veiledning av barnehagene og utviklingslederne har også hatt uvurderlig betydning. Dyktige veiledere som har støttet og dyttet og som har fulgt barnehagene og kommunen hele veien.

Lærende barnehager

Gjennom refleksjoner som vi mener skaper endringer i praksis, mener vi at kvaliteten på det pedagogiske arbeidet er hevet. I dette arbeidet har det blitt satt ord på den tause kunnskapen, og gjennom dialog og refleksjon har det vært mulig å gjøre den tause kunnskapen uttalt både hos seg selv og andre. Når ansatte deler uttalt kunnskap, blir ny kunnskap tilgjengelig for deling i organisasjonen. For å kunne dra nytte av andres kunnskap, må en vite hva andre vet, og det må være tilgjengelig for kolleger. Dette handler om at barnehagene skal være lærende organisasjoner.

Læring på denne måten skjer her og nå, i hverdagen samtidig med at det skjer mye annet. Likevel mener jeg at er dette har vært et systematisk kompetanseløft og lederopplæring med fagliggjøring og kompetanseutvikling innad i barnehagen. Dersom vi tenker oss kompetanse ulike nivå, kan vi tenke at

- På individnivå har vi økt ansattes kompetanse på å lede endring, refleksjon og utviklingsarbeid. Alle ansatte har blitt utfordret på egne holdninger og verdier.
- På gruppenivå ser vi at dette har vært læring i et praksisfellesskap
- På systemnivå har verdier, normer, tankemåter og adferdsmønster dannet grunnlaget for refleksjoner, faglige drøfting og veiledning. Veiledning og refleksjon har blitt gjort i ulike grupper i den enkelte barnehage, i hele barnehagen, og mellom ansatte i ulike barnehager.

Jeg må nevne Argyris og Schöns enkel- og dobbelkretslæring. Vi kan tenke at enkeltkretslæring er ren feilretting. Vi justerer adferden til vi oppnår ønsket resultat. Vi stiller oss spørsmålet; «Gjør vi tingene riktig?» Dobbelkretslæring innebærer endringer i normer, mål og verdier, og spørsmålet vi stiller oss er: «Gjør vi de riktige tingene?». Faren ved læring er at når vi går ut i fra at vi kan noe, tenker vi at vi kan slutte og lære om det. «Sånn har vi alltid gjort det her». Det må avlæring til for å komme ut av disse antakelsene, og det er en lederoppgave og sette i gang og opprettholde dobbelkretsprosesser i egen barnehage.

Avslutning

Jeg startet med kompetansestrategiens tre mål, og å påstå at alle tre målene kan nås gjennom barnehagebaserte kompetanseutviklingstiltak.

Dersom de som arbeider i barnehagen får økt kompetanse, mener jeg at det vil gi større stolthet for jobben. Det å lære nye ting, det å kjenne seg kompetent, det å oppleve at en kan utvikle seg, at en får nye utfordringer, gjør jobben spennende. De som kan heve statusen for å jobbe i barnehage, først og fremst er de som jobber i barnehagen. Kompetente ansatte som er stolt av jobben hever statusen for

å jobbe i barnehage. Ansatte som får utvikle seg har mye større sannsynlighet for å velge å bli i jobben. Og en arbeidsplass som består at stolte, kompetente ansatte, er en attraktiv arbeidsplass.

Resten av denne rapporten inneholder beskrivelser fra barnehagene som deltok i arbeidet. Lykke til med lesingen.

Kilder

Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2011). *Managing & Organizations - an introduction to theroy & practice (3. utgave).* London: Sage.

Gotvassli, K.-Å. (2013). *Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen.* Steinkjer: Cappelen Damm Akademisk.

Jacbobsen, D., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer.* Bergen: Fagbokforlaget.

Klev, R., & Levin, M. (2002). *Forandring som praksis - endringsledelse gjennom læring og utvikling.* Trondheim: Fagbokforlaget.

Kunnskapsdepartementet. (2013). Strategi. *Kompetanse for framtiden barnehage - Strategi for kompetanse og rekruttering 2014-2020*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Strandvegen barnehage

Barns medvirkning

Etter å ha gjennomført ståsted analysen i 2014,kom vi i Strandvegen barnehage frem til at vi ønsket å ha fokus på «**Barns medvirkning»** i vårt utviklingsarbeid.

Status på barnehagen før arbeidet startet

Før prosjektet startet, var mye av kommunikasjonen mellom voksne og barn preget av voksne som formidlere. Barna var til en viss grad med på å påvirke sin hverdag, enkelte barns behov ble enklere møtt, mens andre ble nok ikke like mye møtt på sine. Tror mange slet med å skille barns medvirkning og barns medbestemmelse – hva er forskjellen?

Vi har brukt tid på å reflektere rundt de tre ulike begrepene; medbestemmelse, selvbestemmelse og medvirkning.

Medbestemmelse handler om å kunne bestemme sammen med

Barn i barnehagen har rett til å gi uttrykk for sitt syn på barnehagens daglige virksomhet. Barn skal jevnlig få mulighet tilaktiv deltagelse i planlegging og vurdering av barnehagens virksomhet. Barnets synspunkter skal ilegges vekt i samsvar med dets alder og modenhet.

Barnehageloven §3

andre. Det handler om å kunne kommunisere sammen for å oppnå en felles enighet om en beslutning som skal tas. Dette forutsetter blant annet at man kan lytte til andre og kunne se at andres løsninger er verdifulle.

Det å bestemme sammen med andre, handler også om at man er moden nok til å kunne ta ansvar for de felles beslutninger som skal tas. Selvbestemmelse handler mye om å kunne bestemme over seg selv. Det handler blant annet om å kunne bestemme seg for hvilke valg man tar på egne vegne. I tillegg handler det om å kunne kjenne i seg selv hva man føler, og å kunne gi uttrykk for dette. Medvirkning handler om det å virke sammen med. Dette dreier seg om å handle og gjøre ting sammen med andre. Det er holdningene våre som leder frem til en medvirkningspraksis.

Det er møtene med de voksne og barnehagens organisering som blir avgjørende for om det blir medvirkning eller ikke. Reell medvirkning inkluderer både medbestemmelse og selvbestemmelse. Det handler om å være en del av en gruppe, kunne oppleve å få gjennomslag for egne ideer, men også om å kunne tilpasse seg og følge andre. Muligheter skapes i de situasjonene der vi møter barnas initiativ og interesser, viser respekt for og tar deres funderinger og teorier på alvor. I forhold til alle disse tre områdene er voksenrollen sentral. Hvordan den voksne møter barnet, anerkjenner, veileder og også er sitt ansvar bevisst og tar avgjørelser på vegne av barnet når dette trengs.

En kjærlig, klok, trygg og sterk voksen gir barn tilstrekkelige rammer til å utvikle ferdigheter og vurderingsevne innenfor både medvirkning, medbestemmelse og selvbestemmelse.

Refleksjonskulturen var tidligere noe annerledes. Vi stilte ikke like mange spørsmål ved det vi gjorde, som for eksempel om hvilke regler vi hadde, eller om hvorfor vi hadde de ulike reglene. Ansatte var opptatt av at alle barn skulle behandles likt, og regler og struktur kunne være preget av voksnes behov, ikke barnet. Ansatte var ikke så bevisst på hvordan vi gjennom samarbeid på tvers kunne hjelpe enkeltbarnet til vekst og utvikling, det var mer mine barn, dine barn og ikke våre barn.

Mål og problemstilling

Etter å ha valgt barns medvirkning som fokusområde, hadde vi felles refleksjon rundt hva barns medvirkning er . Vi brukte da pedagogisk sol, der alle fikk satt ord på sine tanker rundt begrepet barns medvirkning.

Etter noen måneder gjorde vi nye refleksjoner; hva tenker den enkelte nå ?

Noen punkt som kom frem da var:

- vi har endret oss, blitt mer lempelig og lar barna få delta mer
- innspill fra barn tas på alvor
- lytter mer til hva barnet ønsker
- ikke like fastlåst i planen
- sier ikke like fort nei, tenker oss om først

Når vi sier vent litt, hva mener vi da ?

Videre jobbet vi med å finne ut hva den enkelte var nysgjerrig på i forhold til barns medvirkning , og brukte da nominell gruppeteknikk.

Dette kom frem i gruppa :

-fysiske rom, måltid, planlegging, barnesamtalen, samlingsstund, lek inne / ute , kommunikasjon, søskengruppe, påkledning, stellesituasjon, 1.åringen

Vi ble da enig om å se på barns medvirkning i det fysiske rom. Underveis i denne prosessen endret fokuset seg, og avdelingene endte opp med ulike problemstillinger.

Dette ble fokuset på den enkelte avdeling ;

-voksenrollen i barns medvirkning

-barns medvirkning i leken inne

-barns medvirkning med fokus på kommunikasjon blant de eldste barna

-barns medvirkning under måltid

Barnehagen har arbeidet både samlet og avdelingsvis med utviklingsarbeidet. Samlet har vi hatt faste utviklingsgruppemøter hver måned og hatt prosjektet på agendaen på personalmøter og planleggingsdager . I tillegg har de pedagogiske lederne og styrer deltatt på felles fagdagersammen med de andre barnehagene i prosjektet.

Avdelingsvis har det vært noe ulikt fokus på prosjektarbeidet. Noen avdelingerhar hatt det fast på agendaen sin på avdelingsmøtene, mens andre ikke har satt av tid til utviklingsarbeidet hver gang.

Den enkelte avdeling har brukt mye tid på problemstillingen og den har også endret seg noe underveis i prosessen. En avdeling har for eksempel startet med å ha måltidet som fokusområdet for barns medvirkning, men endte opp med voksenrollen. Dette på grunn av at arbeidet med bevisstgjøring og refleksjon underveis har vist at det er andre områder som engasjerer og hvor de ser et større behov for utvikling, enn det de opprinnelig startet med.

Verktøy vi har brukt for å skape refleksjon

Pedagogisk sol hjelper oss å bryte ned ord som er vanskelig å forstå, samtidig som alle bidrar. Starter refleksjon hos den enkelte, som utgangspunkt til diskusjon .

Nominell gruppeteknikk er et fint verktøy for at alle skal føle seg viktig og effektivt for å begrense punkt .

Caser og rollespill med aktuelle problemstillinger fra hverdagen som ansatte kan kjenne seg igjen i , få nye refleksjoner gjennom å reflektere med flere og stille nye spørsmål ved praksis. Vi har brukt dette på felles møter for å sette fokus på en problemstilling vi ønsker å løfte opp og reflektere rundt.

Dialogspill er et veiledningsverktøy for gruppeveiledning. Det er et fint verktøy for å sette ord på den tause kunnskapen. Gjennom deling av kunnskap skapes ny kunnskap, ny forståelse eller ny mening. Vi har prøvd ut dette på fagarbeider/assistentmøter og noe på avdelingsmøter. Dette er et nyttig veiledningsverktøy vi ønsker å ta med videre å jobbe med i refleksjonsgrupper.

Dialogseminar og reflekterende team har også vært nyttig å bruke, som en metasamtale, en samtale om samtalen for å stoppe opp og sjekke ut hva som skjer i prosessene. Kan også stoppe opp og fokusere på et begrep, et spørsmål, et dilemma eller noe som er viktig i refleksjonene.

Barnesamtaler er et verktøy for å få frem barnets stemme , for å hjelpe dem til å dele og beskrive sin virkelighet.

Praksisfortellinger åpner for refleksjon og gir et pedagogisk vurderingsgrunnlag . Dette verktøyet er brukt av alle avdelingene .

Hva har vi lært / oppdaget underveis

Kjennetegn ved lærende barnehager :
«I en velfungerende organisasjon er barnehagen utviklingsorientert og nysgjerrig på mangt! De ansatte har god innflytelse på egen jobb og barnehagens utvikling. Barn og foreldre tas med i planleggingen og er gode på medvirkning. Barnehagen er godt organisert, oppgaver og ansvarfordeling er klarlagt. Det er fellesskapsfølelse blant de ansatte. Det er ikke en kultur i barnehagen hvor folk gjør som de vil. Det et høyt ambisjonsnivå og læringstrykk i kollegiet og høye forventninger i kollegiet til å gjennomføre arbeidsoppgavene på en best mulig måte. Fokus på å nå målene i barnehagen. Høye forventninger hos de ansatte til at man planlegger og vurderer arbeidet sammen. Høye forventninger hos de ansatte om kontinuerlig fornyelse og refleksjon. Personalet er gode på kunnskapsdeling». Gotvassli (2016)

Samarbeidet i utviklingsgruppa har hatt stor betydning. Det å ha hverandre å bryne seg på, undre seg sammen med og få i gang en felles refleksjonsprosess sammen med har vært lærerikt. Gjennom å veilede hverandre har vi fått muligheten til å utfylle og komplimentere hverandre i prosjektet. Dette har bidratt til å utvikle oss til å bli bedre i vårt lederskap.

Vi har sett og erfart at det er viktig å få alle med, at alle er forankret i utviklingsarbeidet. Hvis ikke alle er med skaper det en frustrasjon da praksisutøvelsen blir ulik. Dette kan være ved mangel på kommunikasjon, fravær eller ønske om å utvikle seg og sin praksis. Personal kan også måle seg opp mot andre avdelinger, føle at de har kommet lenger og bli frustrert av den grunn. Som leder må man også se ulikhetene i personalgruppa og at vi alle har ulik forutsetning. Å gi definerte oppgaver ut fra mestringsevne med krav til oppfølgning, har vist seg å ha en positiv innvirkning.

"En oppdagelse vi har hatt underveis er at medvirkning ikke handler om å la barna få lov til alt de vil, men å lytte å vise at barnet er betydningsfult. Jeg skal gi det barnet ikke vet at det trenger."

Eieforholdet har kommet gjennom at den ansatte har blitt stilt krav til og lyttet til.

Etterhvert har personalet selv blitt bevisst endringene i praksis. Det har vært viktig for oss at vi har fått reflektert mye over praksisen og fått tenkt gjennom hvordan vi handler i ulike situasjoner «Så bra at du…» «jeg ser at du… hva tenker du om det?»

«Vi må stille krav til alle ut fra deres muligheter. Noen er mer frempå og klar for å evaluere mens andre prøver å være mer på sidelinja. Å gi dem definerte oppgaver som de kan mestre hvor jeg stiller krav til oppfølging, har gjort at en av mine kolleger har hatt en fin utvikling som har styrket hennes trygghet».

I barnehagen har vi flere fagarbeidere med formell utdanning i barne-og ungdomsarbeider faget, men også assistenter uten formell utdannelse, som er drivende dyktige i det de gjør. Det de kan er basert på en uformell og taus kunnskap, og føyer seg inn i barnehagens helhetlige kompetanse om den blir løftet frem og synliggjort. Det har vært leders ansvar å sørge for at personalet er i stadig utvikling og læring, og får delt av sin kunnskap.

Gjennom arbeidet med barns medvirkning har vi blitt mer bevisst på hva barna sier og gjør, og kan se og tenke hvorfor de gjør som de gjør. Vi ser på årsaker bak en oppførsel. Vi har mer fokus på de signalene barna sender, spesielt de som ikke har språk ennå – «Hva betyr det når … gjør sånn?»

Vi har lært at det meste handler om kommunikasjon, mellom voksen-voksen, barn-voksen, og barn-barn. Hvordan tar vi imot det som blir sagt, hvordan tolker vi det barnet gjør og hva tenker vi om hvorfor de gjør som de gjør?

«Som leder har det vært viktig å finne hverandres kvaliteter og bygge videre på det»

Vi har lært at for å komme videre må en hele tiden gå tilbake til problemstillingen og endre den i takt med utviklingen i prosjektet.

Det å komme som ny inn i utviklingsarbeidet og forsøke å sette seg inn i hva som er gjort så langt, er både spennende og utfordrende. Prosessen med å sette seg inn i og danne seg et bilde av et pågående utviklingsarbeid er omfattende. Grunnen til at det er utfordrende er at et prosjektarbeid nødvendigvis ikke har en dokumentasjon som er tydelig for en utenforstående, men noe som er synlig og reflektert rundt av personalet som har vært delaktig i prosjektet.

Det har vært mulig og fått tak på hva prosjektet handler om, samt hvordan prosessen har utviklet seg, men vanskeligere å få oversikt over innholdet i de ulike prosessene og hvordan den enkelte avdeling har utviklet seg over tid.

Kanskje kunne prosessorientert plan vært brukt mer aktivt av alle avdelingene ,da dette er en god hjelp for å synliggjøre prosesser. Samtidig er det viktig og bruke tid på avdelingen til å inkludere nye i utviklingsarbeidet. Gå noen skritt tilbake, se på hva vi har gjort og hvordan vi har kommet dit. Videre diskutert; Hvor er vi hen i dag? Hvor skal vi? Hvordan kommer vi dit?

På hvilken måte kan nye bidra for å bli implementert i prosessen?

Prosjektarbeidet er noe vi skal ha inn i hverdagen og i vår praksis, og derfor bør prosjektet også bli en naturlig og prioritert del i avdelingsmøtene, noe det har vært på flere avdelinger.

Hva har skjedd med vår praksis

Næs og Mordal (1997) Peker på at det har betydning for barns trivsel i barnehagen at "personalet er lydhøre ovenfor barnas ønsker og at de gir dem innflytelse i en del situasjoner"

Kvistad og Søbstad (2005)

Vi er mye mer lydhør og lyttende ovenfor barnet. Vi er ikke lenger så forutinntatt, men lar barnet fortelle. Vi stiller flere spørsmål i stedet for å konkludere slik vi kunne gjøre før.

Vi prøver nå å møte barn med en mer lyttende og undrende holdning , og forsøker å hjelpe det fram mot en forståelse. Om barnet ikke blir forstått har det i alle fall møtt en voksen som prøver.

Personalet ser enkeltbarnet mer nå. De har ervervet seg kompetanse til å stå i valgene de gjør. Vi har blitt mer bevisst hva barna sier, men også hva de signaliserer. Hva betyr det at barnet gråter? På denne måten har vi endret praksis i forhold til enkeltbarn.

«Det har kommet mer under huden nå, så jeg «tenker ikke» før jeg handler , det kommer av seg selv» I det store og det hele så tror jeg «barns medvirkning» har gjort meg til en bedre voksen i barnehagen.»

De som har deltatt i prosjektet har blitt bedre til å se barns signaler og møte barnet der det er. Videre ved å legge opp planer som barna driver frem og får utfolde seg innen. Det har vært en holdningsendring i forhold til å se og la enkeltbarnet få sine behov dekket. Vi har gått bort fra at alle må få det samme.

Still aldri barnet et spørsmål dersom du allerede har bestemt deg for hva du vil at barnet skal svare.

Når barnet ikke kan stå ansvarlig for sin avgjørelse, skal du heller ikke spørre!

Som voksen bør du starte med å spørre deg selv: Er dette en avgjørelse jeg kan overlate til barnet?

Refleksjon rundt hvordan tilbakemeldingskulturen er hos oss har vært nyttig. Vi er gode på å gi ros, men kan bli bedre på å gi konstruktive tilbakemeldinger ut fra et faglig ståsted og barnets beste. «*Konstruktive tilbakemeldinger øker kunnskapen om oss selv, de gir oss mulighet til å endre oss og oppmuntrer til utvikling. Konstruktive tilbakemeldinger er nyttig hvis den gis i god mening og hvis den oppleves slik*». (Tom Mårup)

Det som ansatte har løftet frem som utfordringer i forhold til tilbakemeldingskultur, handler bl.a om at enkelte er redd for å såre eller er konfliktsky. Dette gjør at man vegrer seg for å gi tilbakemeldinger.

For å bli mer bevisst hvem vi er, jobbet vi med typekartlegging på den enkelte avdeling og i lederteamet. På denne måten fikk vi en større forståelse for hverandre og fikk reflektert rundt våre styrker og utfordringer.

Tilbakemeldingskulturen vil vi fortsatt jobbe med og bli bedre på.

Hvilken betydning har utviklingsarbeidet hatt for arbeidet som gjøres i praksis

Utviklingsarbeidet har bidratt til å øke personalets bevissthet på hvem vi er her for og hvorfor vi gjør det vi gjør. Videre opplever vi en større faglig tyngde i de valg vi gjør.

Fokuset på tydelig ledelse og hva det betyr har skapt mye refleksjon hos den enkelte leder, og har ført til at den enkelte har fått utfordret seg i forhold til sitt lederskap. Det har vært gode refleksjoner på avdelingene i forhold til hva den enkelte medarbeider legger i tydelig ledelse.

Personalet tør å si fra hva de tenker og mener mer nå enn det som var realiteten før utviklingsarbeidet startet. De kommer mer med innspill på møter og tar ansvar for å involvere seg mer i hverdagen i barnehagen.

Vi bruker møtene våre mer til refleksjon og ikke like mye til praktiske avklaringer. Vi har fått en bedre møtestruktur, en bedre mal og et mer bevisst forhold til ledelse av møter.

Møtene på den enkelte avdeling har fått mer faglig fokus, med bl.a. gode refleksjoner rundt enkeltbarnet som subjekt.

«Å anerkjenne barn som subjekt betyr å møte det enkelte som et individ som kan forholde seg til seg selv, med rettigheter i forhold til egne tanker og følelser».(Berit Bae 2014)

Vi bruker plantiden bedre og benytter bl.a. case for refleksjon sammen i ledergruppa

Barns medvirkning sprer seg utover det fokusområdet vi har valgt. Selv om vi kanskje har fokusert på medvirkning under måltid eller i leken ser vi at vi er mer tilstede og ser barnas behov i andre

situasjoner også. Prosjektet har utviklet de voksne til å bli mer tydelige og tørre å si fra hva de tenker og mener. Personalet reflekterer mer og ser episoder og hendelse fra flere sider.

I forhold til barna, møter vi dem på en annen måte nå. Vi er mer bevisst lyttende og har reflektert mer rundt de daglige møtene med barn. Vi har utviklet oss i forhold til å lytte og gi tilbakemeldinger. Likevel er det Ikke alt som går fra teori til praksis, dette er noe vi må arbeide med og finne nye måter å ta tak i som kan skape endring. Kanskje må vi gå litt tilbake i refleksjonsprosessen, repetere noe av kunnskapen igjen før vi kan se endringer i praksis.

Praksisfortelling

Vi ser det har vært nyttig å bruke praksisfortelling på avdelingsmøter, selv om vi ikke alltid fulgte prosedyren slavisk. Det å høre hva de andre tenker og føler rundt fortellingene skaper mye refleksjon hos alle. I starten var det litt vanskelig å finne fortellinger som gikk på holdninger, men dette ble bedre etter hvert. Medarbeiderne så ulike sider av fortellingene som gjorde at de torde å skrive sine egne som gikk på hvordan personalet hadde handlet. Ser i ettertid at vi kunne gått enda dypere inn i refleksjonene og stilt oppfølgende spørsmål underveis. Det å bl.a stoppe opp ved enkelte utsagn for å gå dypere inn i det blir viktig i det videre arbeid med praksisfortellingene .

Vi sitter ved bordet for å spise mat. De fleste barna sitter fint og snakker med hverandre under måltidet – etter å ha sittet ved bordet en god stund begynner Sg2.0 å rope, han skyver seg ut fra bordet – den voksne ved bordet sier «Hysj, ikke rop» og skyver han inn igjen. Dette gjentar seg flere ganger, til slutt sier den voksne strengt « Nå må du også sitter rolig, alle de andre hører etter – vil du ikke ha frukt eller?» Han gråter og vil ned, den voksne tar han på fanget. Etter å ha ventet en god stund til får barna frukt

Vi sto i gangen for å vaske hender før frokost. Det var Jg5,8 og Eg3,11 løp i gangen først, når jeg kom dit sto Eg3,11 bak Jg5,8 i kø. Den andre vasken var ledig. Jeg hørte Jg5,8 si til Eg3,11 at han skulle ta den vasken som var ledig, men Eg3,11 nektet – sa at den andre vasken var en jente-vask. Jeg sa at vi ikke har gutte- og jente vasker på Gresshoppa og at E skulle vaske seg der det var ledig. Vi snakket litt om dette, jeg fortalte at vi hadde så mange gutter på Gresshoppa at vi ikke kunne ha jente og gutte- vasker. Jg5,8 kikker opp på meg og sier, «men vi har jenterom». «Å, sier jeg – hvor da?» Jg5,8 svarer «dukkerommet». »Ok sier jeg» Jeg spør om han synes det er litt dumt at det rommet har dukker o.l – og spør hva han kunne tenkt seg. «æ vil at vi ska kle oss ut der» sa han.

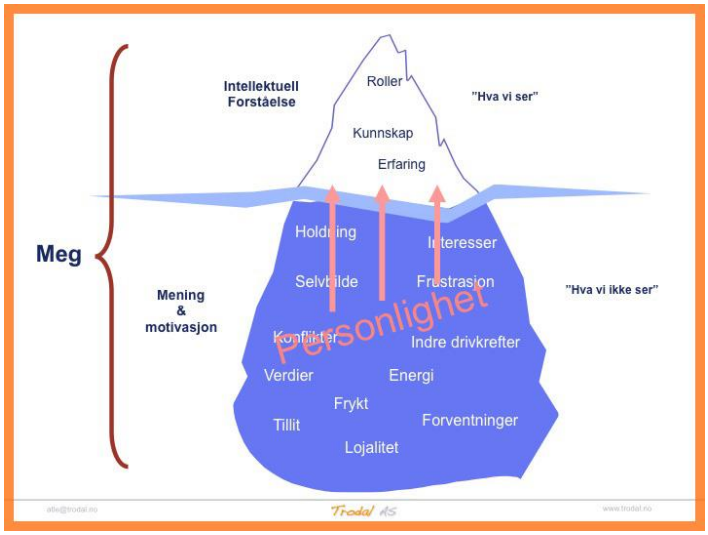
Ekstern veileder

Det har vært nyttig og lærerikt å ha ekstern veileder. Vi har blitt utfordret på å gå dypere i oss selv. Veileder stilte gode og utfordrende spørsmål som gjorde at vi måtte tenke og reflektere over vår praksis. Disse spørsmålene har vi tatt med oss videre inn i arbeidet på barnehagen. Det har vært viktig for oss at veilederen har møtt oss der vi har vært i prosessen med prosjektet.

Veiledning i grupper var også både nyttig og lærerikt. Her fikk vi ta del i læringsprosesser hos de barnehagene vi samarbeidet med, høre spørsmålene som ble stilt, være med å reflektere og stille spørsmål ved praksis.

Fagsamlingene på tvers av barnehagene har vært utviklende. Her har vi delt kunnskap og hatt god nytte av erfaringsutvekslingen som er med oss i det videre arbeidet i barnehagen.

Avslutning



Isfjellet synliggjør prosessen i utviklingsarbeidet med barns medvirkning. Hvordan vi i personalgruppa har utviklet oss og fått en økt forståelse for hva medvirkning er og hvordan vi har endret vår praksis.

Det er en lang prosess for å endre den tause kunnskapen og praksis som kanskje har vært utøvd over mange år. Det krever mye av den enkelte som skal igjennom en bevisstgjøringsprosess, og av den enkelte leder som skal lede læringsprosessene i barnehagen.

Det som har vært det mest fremtredende i utviklingen underveis er at alle ansatte har vist stort engasjement og vært nysgjerrig på å se og gjøre ting på nye måter. Ansatte har gitt tilbakemeldinger som synliggjør endring av praksis, vi har delt kunnskap og refleksjoner på tvers og vi har skapt en kultur for undring og magi. Den tause kunnskapen har kommet frem i lyset og blitt mer tydeliggjort. Voksenrollen har endret seg gjennom mer bevissthet rundt synet på barn og barndom.

Noen av utfordringene underveis har handlet om det å ta seg tid til å stoppe opp og se tilbake og jevnlig løfte opp problemstillingen på den enkelte avdeling. Hvordan får vi det vi snakker om på møter ut i handling i hverdagen, og hvordan gir vi konstruktive tilbakemeldinger ut fra en faglig begrunnelse?

Prosjektarbeidet har bidratt til å styrke lederrollen, det har skapt stort engasjement hos alle ansatte, og bidratt til en kultur for læring som er viktig å videreføre i utviklingen av barnehagen videre.

Gimsøya barnehage

Barns medvirkning

v/Nina Skjetne, styrer

Innledning

Gimsøya barnehage deltok i perioden 2014 -2017 i et utviklingsarbeid i samarbeid med Dmmh. Gimsøya barnehage består av 4 avdelinger med 65 barn og 20 ansatte. Rapporten er skrevet med bakgrunn i rapporter fra den enkelte avdeling i forhold til fokusområdet, rapporter fra pedagogisk leder på egen ledelse av prosjektet, og utviklingsleder/styrer sine erfaringer knyttet til prosjektarbeidet.

Et utviklingsprosjekt kan defineres som et systematisk arbeid med henblikk på å ville forandre eller utvikle og forbedre pedagogisk praksis. Ledelse av et utviklingsarbeid handler blant annet om at lederskap bidrar til at de ansatte tar i bruk og utvider sin kompetanse. Mål i rammeplanen skal nås, og kvaliteten i det pedagogiske arbeidet i barnehagen skal sikres. Barnehagen skal være en lærende organisasjon, og skal sørge for å være i utvikling.

Rapporten er bygd opp slik at den først beskriver oppstarten av prosjektet, hvordan vi jobbet med fokusområdet og hvilke verktøy vi har brukt. Det vil underveis bli gitt eksempler på efaringer og oppdagelser vi har gjort. Pedagogisk ledelse har vært hovedmålet for prosjektet, og det vil bli gitt en

redegjørelse av prosessen og de erfaringene vi har gjort på dette området. Til slutt er det en oppsummering.

Fokusområdet ; barns medvirkning

Vi fant vårt fokusområde gjennom ståstedsanalysen til Udir og kom frem til fokusområdet barns medvirkning høsten 2014.

Første skritt for oss var da å finne ut hva vi som personale la i ordet barns medvirkning. Alle hadde vi en forforståelse på hva barns medvirkning var, og tanker om hva det innebar. Pedagogisk sol ble brukt som et hjelpemiddel til å utforske egen og andres forståelse av barns medvirkning. Resultatet viste oss at det var ulike oppfatninger om hva barns medvirkning innebar.

Det var viktig for oss å ramme inn prosjektet og vårt foreløpige mål ble da formulert slik; *Hvordan skal vi bli bedre på å ta imot barns utrykk og la dem virke med i barnehagen?* Dette var et stort mål og det ble ganske fort klart at vi ønsket å avgrense prosjektet til å handle om barns medvirkning under måltidet. Flere av oss syntes nok at det var en ganske snevert fokusområdet, men tenkte vi kunne starte der. Måltidet ble valgt fordi det kan være et bilde på barnehagelivet i miniatyr. Der treffes barn og voksne, men det som skiller det ut fra resten av dagen, er at det er ganske stram struktur. Man sitter på sin plass ved bordet, og det er en del forventninger til hvordan man skal oppføre seg, og hva man skal snakke om. På tross av den stamme strukturen, er det store rom for samspill barn- barn og voksen – barn. Foreløpig målformulering ble da; *Hvordan skal barna virke med under måltidet?* Vi var ikke helt fornøyd med målformuleringen da vi ønsket å være enda mer konkrete. Etter å ha gått flere runder med diskusjoner endte vi opp med;

Hvordan anerkjenne barns innspill og utrykk under måltidet?

I Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgavers står det blant annet følgende om barns medvirkning i barnehagen.

Barnehagen må ta utgangspunkt i barns egne uttrykksmåter. Personalet må lytte og prøve å tolke deres kroppsspråk og være observante i forhold til deres handlinger, estetiske uttrykk og etter hvert også deres verbale språk. Barnehagen må gi rom for ulike barns ulike perspektiv og vise respekt for deres intensjoner og opplevelsesverden. (RP 2011)

I starten av prosessen var målet å finne retningen vi skulle gå. Det ble viktig for oss å starte arbeidet med en felles forståelse av de ordene vi hadde brukt i problemstillingen. Hva vil det si å anerkjenne, hva kan barns innspill være og hva er barns uttrykk? I den første kartleggingen så vi også at det var forvirring rundt bruken av ordene barns medvirkning versus barns medbestemmelse. Det ble naturlig å skille disse ordene og vi brukte en del tid både gjennom å se på teori og muntlige drøftinger til vi kom frem til en felles forståelse. Felles forståelse forstås som en oppfatning som deles av medlemmer av personalgruppen. Vi kom frem til at barns medbestemmelse handler om at barnet får ta valg på egne vegne, mens barns medvirkning handler om noe mer. Barns medvirkning rommer barns medbestemmelse, men har i tillegg et perspektiv som handler om den vokses anerkjennelse for barnets opplevelser, handlinger, tanker, følelser, ønsker og holdninger.

Prosessen til å finne frem til vår problemstillingen gikk relativt fort, og det har hjulpet oss videre i prosessen, det å holde fokus, og den røde tråden gjennom prosjektet, og gitt oss en retning.

«*Jeg tror at viktigheten av å ha noe konkret å forholde oss til som prosjekttittelen vår, har gjort det enklere å*

reflektere og stille spørsmål rundt egen praksis» (Pedagogisk leder)

På avdelingene har det vært viktig å sette delmål, og gjøre prosjektet til «sitt eget».

Pedagogiske verktøy vi har brukt i refleksjonsarbeidet

Praksisfortelling

Kari Pape har følgende definisjon på praksisfortelling..

Praksisfortellinger er en metode som løfter fram barn og voksnens opplevelser og den gir personalet økt innsikt i relasjonsprosesser i barnehagen. Fortellinger er et viktig dokumentasjons- og refleksjonsgrunnlag for det videre pedagogiske arbeidet.(Fra plan til praksis s.98)

Vi ble tidlig enige om å bruke praksisfortellinger som utgangspunktet for refleksjon både på avdelingsmøter og i andre møtefora. For noen gikk det helt greit å skulle skrive ned sin historie, mens det for andre var mere vanskelig. For noen av de ansatte har det vært riktig å få presentert sin praksisfortelling med bare noen stikkord til hjelp. Det var et vågestykke for mange å skulle presentere sine handlinger, i en tekst eller muntlig fremført, som handlet om samspillet med barn. Man stiller seg da åpen for andres innspill og tanker rundt praksisfortellingen. Tillit og en erkjennelse av at vi lærer sammen både på det man synes man lykkes med, men også de gangene man ikke lykkes har og har vært en viktig del av vår læreprosess. Det ble etter hvert utarbeidet et eget skjema til hjelp både for bruk ved skriving av praksisfortelling og for spørsmål til refleksjon under presentasjonen. Vedlegg 1.

Eksempel på praksisfortelling og refleksjoner rundt et tema:

Denne praksisfortellingen har vi brukt i flere sammenhenger, og vi har oppdaget flere aspekt og sider ved den for hver gang vi har reflekterte over den.

Det blir servert varmmat i barnehagen, fiskekaker med grønnsaker og potetmos. Sissel og Silje står og øser på fatene til barna. Sissel som har mange års erfaring i barnehagen, krever at alle barna har på grønnsaker på tallerkenen sin. «Det er greit at ikke alle liker grønnsaker, men alle må smake, grønnsaker er så viktig for kroppen» sier Sissel høyt og tydelig. De barna som står i køen til Silje slipper å ta på grønnsaker på tallerkenen sin. «Man skal ikke tvinge barn til å spise noe de ikke liker» sier Silje.

Et annet eksempel på spørsmål og refleksjoner som ble gjort på en avdeling handlet om barn som utrykker seg gjennom å skrike eller hyle under måltidet. Pedagogen stilte da spørsmål for å skape refleksjon rundt personalets møte med barnets uttrykksform.

Hva er det barnet vil fortelle meg? Hvordan anerkjenner jeg det, selv om jeg ikke liker metoden/uttrykksformen? Hva er det med uttrykksformen jeg ikke liker? Hvordan finner jeg ut hva barnet vil fortelle meg hvis jeg allerede lar min frustrasjon og irritasjon styre reaksjonen min? Kan min reaksjon skape mer av samme atferd?

Hvordan reagerer jeg på hylingen med kroppsspråket mitt? Kan min reaksjon gjøre barnet til «syndebukk» overfor de andre barna? Hvordan ivareta og styrke barnets selvbilde i en slik situasjon? Hvordan kan jeg hjelpe barnet til å utrykke seg på en annen måte? Hva er det ved hylingen som gjør det morsomt for flere

barn å delta i hylingen? Hva gjør hylingen med meg? Hva sier min reaksjon om mitt verdisyn og mitt syn på barnet og dets uttrykksmåte*?*

Pedagogisk sol

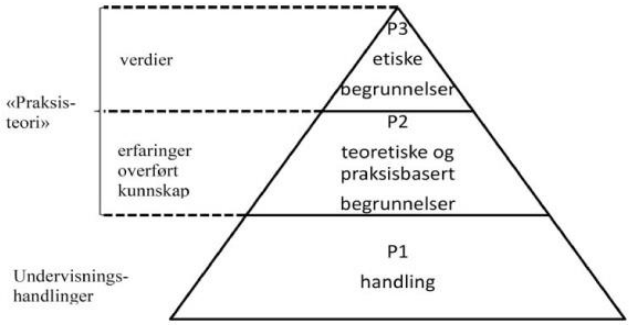
Pedagogisk sol har brukt til å avdekke ulike forståelser og begreper for så i etterkant drøftet det som kom frem. Det å sikre felles forståelse høres kanskje enkelt ut, men pedagogene har flere ganger måttet ta tak i ting de trodde var avklart men som har vist seg og ikke å være avklart likevel. Dette har også vært en del av læreprosessen. Kanskje forutsetter vi at vi har en felles forståelse uten å ha sjekket det ut ordentlig? Vi har brukt begrepet «to skritt frem og et tilbake» en del under denne prosessen, og det er et godt bilde på slik virkeligheten har vært innimellom. Dette handler ikke bare om den felles forståelsen i en gitt situasjon, men også overføringsverdien til andre situasjoner.

« *Å lære er å oppdage. Oppdagelsen må den enkelte gjøre selv. Ingen kan oppdage noe for noen»*

(Tveiten 2002)

Teori

Teori knyttet til egen læreprosess har også blitt brukt en del. Blant annet har vi snakket om og drøftet Handal og Lauvås sin praktiske yrkesteori, for å få et bilde på hva som styrer våre handlinger, og hva vår tause kunnskap består av. Dette har kanskje vært til hjelp i og under refleksjonene der man ikke bare har forsøkt å se andre løsninger men også løfte praksisfortellingen til å handle om holdninger og verdier.



« Det er viktig å se om egen praksis stemmer med de verdier og holdninger vi er blitt enige om å arbeidet ut i fra» (Pedagogisk leder)

Det har også vært naturlig å bruke teorier som speilingsteorien til Mead. Vår problemstilling handler i stor grad om det relasjonelle som skjer i samspillet barn- voksen. Meads speilingsteori sier at selvet dannes gjennom samhandling med andre. Vi ser og forstår oss selv ved å tolke andres reaksjoner på oss. Vi korrigerer ustanselig selvbildet vårt gjennom tilbakemeldingene vi får på oss selv. Vi speiler oss i andres tilbakemeldinger. Det å ha en forståelse av at vi som voksen i relasjon med barn påvirker hvordan de ser på seg selv, har vært et ledd i relasjonsarbeidet knyttet til barns medvirkning.

Dialogspillet har også blitt benyttet for å skape refleksjoner knyttet til voksenrollen og barns medvirkning. Da dette har vært opplevd som veldig nyttig, ønsker vi å fortsette med denne måten å jobbe på.

Vi har også brukt vår egen årsplan til arbeidet med barns medvirkning, der vi har beskrevet Berit Baes relasjonsteori som handler om åpne og romslige kommunikasjonsmønstre.

Å jobbe med barn innebærer å jobbe i og med relasjoner. Relasjoner mellom: barn – voksen, barn – barn og voksen – voksen. Alle tre er like viktige og nært forbundet med hverandre.

Bae er førsteamanuensis i pedagogikk og har drevet dybdestudie i relasjonsprosesser mellom barn og voksne i barnehage. Denne teorien har følgende mål:

1) Å gi rom for barns opplevelse i relasjonen barn-voksne, det vil si å møte barnet på en måte som gir opplevelse av respekt, forståelse og anerkjennelse (åpne for at vi kan føle/oppleve ulikt, lyttende holdning).
2) Arbeid med ”romslige mønstre” (innlevelse, velvillig fortolkning, gjensidig glede, romslighet) fremfor ”trange mønstre” (avsporende spørsmål, fokus på resultat og ”riktig” svar).
3) Ivareta og styrke barns iboende sosiale kompetanse.

Denne teorien rammer inn mye av hva prosjektet har handlet om for oss. Det å jobbe med relasjonen barn-voksen, og kvaliteten på dette møte.

Jesper Juul skiller mellom barns selvfølelse og barns selvtillit, og hva som hemmer og fremmer dette. Vi har løftet dette temaet med utgangspunkt i vår problemstilling. Den anerkjennelsen vi viser barn, styrker den barnets selvfølelse eller styrker den barnets selvtillit? En vanlig frase har vært « så flink du er til å spise». Kan man være flink til å spise? Er det noe man skal få skryt for, og ikke minst skal man gi barnet god selvtillit gjennom å påpeke at dette er noe man er godt til? Vi har kommet frem til at vi ønsker å bekrefte barnet gjennom å sette ord på det vi ser, for derigjennom å styrke barnet tanker og opplevelse. «Nå ser jeg du var sulten, du har jo nesten spist opp matpakken din». Eller ved å stille et spørsmål «var du ikke sulten i dag», eller « likte du ikke pålegget far hadde på til deg, jeg ser du spiser så lite». Dette har videre ført oss inn på temaet voksnes definisjonsmakt. Berit Bae sier blant annet at det for barn kan være et vågestykke å utrykke seg fordi de kommuniserer i håp om å bli sett og bli møtt på en måte som sier at du er OK. Det er risikabelt for barn å dele tanker og opplevelser fordi de er sårbare og avhengige av oss voksne. Muligheten for å bli misforstått eller oversett er alltid tilstede.

Refleksjon over teori og praksis, har ført til at vi har gjort oss mange erkjennelser og oppdagelser i løpet av prosjektperioden. Ansatte har selv satt ord på at vi som voksne har blitt bedre på å gi barnet tid til å formidle sitt budskap og hatt en bevisstgjøring rundt det å være tålmodig i møte med barnet. Vi har et mål om å være sensitive voksne som møter barnets utrykk og innspill, og være mentalt tilstede i øyeblikket. Vi har drøftet og snakket mye om hvordan vi anerkjenner barnets følelser og hatt en bevisstgjøring på å fortolke barnet når det mangler språk eller har vanskelig med å gjøre seg forstått. Videre blir det også satt ord på at man har en mere bevisst tilstedeværelse og at det barnet prøver å formidle er viktig; «jeg hører deg» og jeg prøver å forstå deg.

«*Det er vårt ansvar som voksne å sette barnet i et godt lys, både overfor andre barn og voksne»*

(Fagarbeider)

Faste plasser til alle måltider, med en fast voksen rundt bordet har lært oss av man lettere kan følge opp og videreføre de positive handlingene vi har hatt fokus på.

Da vi nærmet oss slutten av perioden hengte vi opp plakater i gangen, med noe av det som hadde vært tema

på de ulike møtene. Da denne dokumentasjonen ble visuelt synlig for alle, opplevde vi en selvanerkjennelse. Det ble et tydelig bilde på at vi hadde jobbet godt med prosjektet og at vi hadde lært mye underveis.

Alle våre møtefora har blitt aktivt brukt gjennom dette prosjektet. På ledermøtene ble vi enige om å sette av en halv time pr møte (annenhver uke). Vi startet med å legge denne halvtimen til slutten av møtet, men oppdaget etter hvert at en del av denne tiden ble oppspist av andre viktige saker. Det ble derfor besluttet at vi flyttet halvtimen til starten av møtet, noe som viste seg å være en suksessfaktor. Da sikret vi at prosjektet alltid ble prioritert.

Et annet møtefora vi har brukt aktivt i dette prosjektet har vært fagmøter. På fagmøtene møter assistenter og fagarbeidere på tvers av huset, og møtene blir ledet av styrer. På disse møtene har vi gjennomgått en del teori, og reflektert over praksisfortellinger. Teorien har bidratt til at man har « flere knagger» bruke under refleksjonen og i møte med egen taus kunnskap.

Gimsøya barnehage har også i løpet av denne perioden samarbeidet med Strandvegen barnehage og leid inn foredragsholdere som har gitt oss faglig påfyll i forhold til fokusområdet.

Å lede et utviklingsprosjekt

Det å lede et utviklingsprosjekt har vært hovedmålet for perioden. Figuren over viser hvilke tanker vi hadde rundt ledelse av prosjektet underveis. Slik denne solen leses nå under oppsummeringen, ser vi det var mange tanker og holdninger som har vært viktige og retningsgivende var på plass ganske tidlig i prosjektet.

I starten av prosjektet opplevdes det som litt uoversiktlig og det var vanskelig å komme i gang, det å ikke sitte med fasiten og vite helt hvor veien førte oss, opplevdes som utfordrende. Det å møte medarbeiderens tanker og meninger på en anerkjennende måte, og skape refleksjon rundt handlingene brukte vi litt tid på. Hvilke spørsmål stiller vi og hvordan møter man refleksjonen som oppstår på en hensiktsmessig måte, var noen av spørsmålene vi stilte oss. Hvordan skal man sikre at alle har en felles forståelse, og hvordan oppfatter hver enkelt det vi snakker om? Struktur på selve refleksjonene rundt praksisfortellingene var viktig og det var også en læreprosess for resten av personalet. Å holde fokus på det man skulle belyse og ikke la ordene og tankene flyte ut var en øvelse. Vi kjørte etterhvert en fast struktur på refleksjonene med en runde der alle på møtet fikk komme med det de har på hjertet. Alle måtte bidra med sine tanker og man fikk belyst fortellingen ut fra ulike perspektiv.

Vi har brukt også en del tid på å se på teori knyttet til ledelse i barnehagen. Som utviklingsleder så ser jeg at vi kunne har vært enda mer presise i forhold til å holde tråen på refleksjonene på det å lede et utviklingsprosjekt. Når vi snakket om ledelse så handlet det fort om ledelse i et mer generelt perspektiv, og vi så blant annet på ulike typer ledelsesstrategier. Vi brukte tid blant annet på å drøfte situasjonsbetinget ledelse. Det har ikke vært bare lett å holde målene i forhold til ledelse tydelig og oppe i dagen underveis i prosjektet. Fokusområdet har fått og tatt mye av tiden vår. Når det er sagt så har vi underveis drøftet og

brukt ulike hjelpemidler i ledelse av utviklingsarbeidet som bl.a prosessorientert plan (vedlegg 2), og lederne har levert inn en egen vurdering på hvor de står i prosessen som leder av prosjektet to ganger i året. Men vi har helt sikkert kunne vært enda bedre på å stoppe opp undervis for å sette ord på hvorfor den enkelte leder synes de lykkes, og hva som har vært å utfordrene, knyttet til ledelse av prosjektet. Underveis i prosjektet så har noen pedagoger kommet til mens andre har sluttet, de har derfor også hatt ulike forutsetninger med seg inn i prosjektet, og derfor også ulike erfaringer.

Det har vært mange og viktige erkjennelsen over egen lederrolle i løpet av disse tre årene. En av lederne formulerte det slik;

Når man leder et prosjekt så oppdager man stadig nye sider av seg selv, og målet har da vært at man skal tørre så sette ord på sin oppdagelse. (Pedagogisk leder)

Dette utsagnet rommer mye, og kunne kanskje vært konklusjonen på hele ledelsesprosjektet. Det å oppdage hvordan man som leder gjennom sin ledelse påvirker sine medarbeidere og at man erkjenner dette, er jo et godt utgangspunkt for å videreutvikle seg som leder.

*«Pedagogisk ledelse kan defineres som den ledelsen som kreves for å initiere og lede refleksjons- og læringsprosesser i organisasjoner. Denne type ledelse spiller en vesentlig rolle for utvikling og endring av læringssystemer og læringskulturer» (*Wadel 1997)

Det var viktig å sette av tid til refleksjonen og prioritere lederrollen. Det å finne balansegangen på forventningene til å være en tydelig leder og det å finne sin rolle som leder under refleksjonen, har vekket motstridene følelser til noen. Det å tørre å være med i prosessen uten å ha en forventning om at leder skal sitte med alle svarene og således «slippe opp» og la kollegaene finne sine svar har ikke vært bare enkelt. Det å lede refleksjonsarbeid innebærer å slippe opp og tørre å se på og løfte medarbeidernes opplevelser og tanker rundt en gitt situasjon. Det å sette ord på den tause kunnskapen hver enkelt sitter inne med, handler om anerkjennelse og da blir det leders oppgave å bringe inn nye perspektiver som kan forløse nye oppdagelser og ny kunnskap. Dette er noe vi må fortsette å øve på, og er en del av det å være en lærende organisasjon.

«All læring og faglig utvikling medfører noen problemer og innebærer noe mer enn å tilegne seg fakta eller nye ferdigheter. Læring innebærer forandring – i opplevelse, forståelse, holdninger og adferd. Det forutsetter at vi gir opp noe av det gamle og velkjente til fordel for det nye og ukjente. Men det nye og de forandringer det innebærer, vekker motstridene følelser. På den ene siden positive følelser av forventninger, spenning, utfordring - til og med begeistring som knytter seg til å oppdage, utforske og mestre nye ting og begreper. På den andre siden er det usikkerhet, angst og motstand mot å gi opp et veletablert ståsted» (Killèn 2007)

Fra utviklingsleders perspektiv så ser man at det har blitt jobbet godt med ledelse på avdelingene, ut fra de forutsetninger som til enhver tid har rådet. Fagarbeiderne og assistentene har gjennom sin evaluering av prosjektet satt ord på sine oppdagelser og læring, og det er et godt skussmål på at ledelsen på den enkelte avdeling har vært god.

En av suksessfaktorene til dette utviklingsprosjektet har vært at vi har hatt en ekstern veileder. Veiledningen har utelukkende vært positiv. Vi vil berømme Kjersti Nissen for hennes evne til å møte oss der vi var i prosessen, og gjennom veiledning forløse kunnskap og bidra til at vi kom videre.

Oppsummering

Gjennom dette prosjektet ser vi at vi har blitt mere nyansert i møte med barn, og har fått en videre forståelsesramme for hvordan man anerkjenner barns innspill og utrykk. Vi har lært at et pågående prosjekt kan åpne opp, og man oppdager nye behov og dermed nye mål. Når man jobber med relasjoner så blir man aldri ferdig.

Selv om man alltid har reflektert over voksenrollen i barnehagen har flere satt ord på at tidligere var refleksjonen mere spontan og det var ikke satt av tid på avdelingsmøte i den grad bare til å reflektere, og refleksjonen var stort sett bare formidlet muntlig. Gjennom prosjektet så har man også skriftliggjort sin praksisfortelling i større grad, og man har satt av tid til å reflektere sammen.

«*Vi våger å reflektere over samspill barn – voksen på en mer bevisst måte, ved å se barnets rolle i gruppen og egen rolle i samspillet*» (pedagogisk leder)

Vi har erfart at ved å stille krav til voksne i relasjonen med voksne og barn, har det gitt oss ytterligere kunnskap: Relasjon er ferskvare og må nødvendigvis behandles deretter. Refleksjon og bevissthet om egen rolle har vært og vil fortsatt være et viktig verktøy i arbeidet hvor det stilles krav om ansvarsfulle voksne. Det skal sikre at alle barn blir møtt med respekt og anerkjennelse. Det å ha fokus på barns medvirkning under måltidet har blant annet lært oss at det har overføringsverdi til ethvert møte med enkeltbarnets uttrykk og medvirkning.

Å møte et barn med blikket

Å møte et barn i blikket er mer enn et møte med vår.

Det er som å dra på en reise

tilbake titusener år

Og ikke bare finne sin egen barndom på ny,

men artens famlende barndom

i tidenes morgengry.

Andrè Bjerke

Litteraturliste

http://www.kragero.kommune.no/www/kragero/resource.nsf/files/wwww8x9pbe-anerkjennelseogdefinisjonsmakt/$FILE/anerkjennelseogdefinisjonsmakt.pdf

https://www.udir.no/Upload/barnehage/Rammeplan/rammeplan_bokmal_2011nett.pdf?epslanguage=no

Kari Pape (2008)Fra plan til praksis. Prosessorientert arbeid i barnehagen.

Kommuneforlaget

Jesper Juul (1996) Ditt kompetente barn. Pedagogisk Forum.

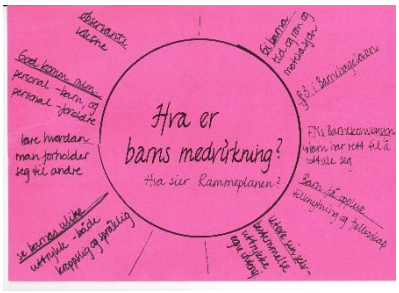
Kari Killèn (2007) Profesjonell utvikling og faglig veiledning – Et fellesfaglig perspektiv. Gyldendal Norsk Forlag

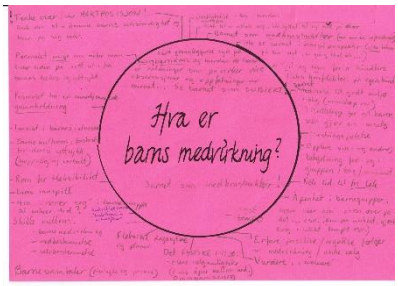
Handal og Lauvås (1997) Veiledning og praktisk yrkesteori. J.W. Cappelens forlag a.s

Elvebakken Montessoribarnehage

Hjelp meg å gjøre det selv!

Hva er barns medvirkning? Hva sier rammeplanen om barns medvirkning og hva sier Montessoripedagogikken om temaet? Hva mener vi voksne i Elvebakken Montessoribarnehage om barns medvirkning? Har vi ulike oppfatninger eller er vi samstemte? Dette var de første spørsmålene vi stilte oss da vi startet å jobbe med utviklingsprosjektet – barns medvirkning. Vi valgte blant annet å bruke pedagogisk sol for å finne svarene. Montessoripedagogene fylte ut en pedagogisk sol med spørsmålet «Hva sier montessoripedagogikken om barns medvirkning?». Resterende av personalet fylte ut sola «Hva er barns medvirkning for deg?». Hele personalgruppa hadde lest i Rammeplanen for barnehagen hva denne sier om barns medvirkning, og sammen fylte vi ut sola «Hva sier rammeplanen for barnehagen om barns medvirkning?»





På et personalmøte jobbet vi i små grupper (3 – 4 i hver gruppe) bestående av minimum en førskolelærer og en montessoripedagog. Gruppa reflekterte, diskuterte og sammenfattet sine pedagogiske soler og valgte ut 3 punkter de tok med seg tilbake i plenum. Til sammen hadde vi snevret ned til 10 punkter. Utviklingsgruppa jobbet videre med punktene og snevret ytterligere ned til 2 punkter, for å forsøke å finne svar på hva er vår felles forståelse av barns medvirkning?

Vi mener at barns medvirkning foregår hele tiden hvis vi legger til rette for det, er tilstedeværende og observante. Noen barn uttrykker tydelig hva de ønsker, andre viser det med kroppsspråk og mimikk, mens andre igjen trenger mer tid for å vise hvem de er og hva de vil. Dette er noe av det som gjør at «barns medvirkning» er et utfordrende område. Hva er det som gjør at noen barn fra tidlig alder gir uttrykk for sine ønsker og behov, mens andre ikke er i stand til det i løpet av barnehagelivet sitt?

Vi mener at et av svarene ligger i trygghet – både indre og ytre trygghet. Barn må ha voksne rundt seg som er støttende i deres utforskning, er positive og er en trygg havn når barnet har behov for det. Trygghet er en viktig forutsetning for å kunne uttrykke sine behov og ønsker – for å kunne virke med i sin hverdag.

Med en felles forståelse for at trygghet er svært viktig for at barn skal kunne medvirke i sin hverdag, kom vi fram til vår problemstilling; ***Hvordan få barnet til å stole på omgivelsene sine slik at det føler trygghet og kan uttrykke hvem det er og hva det vil?***

Nytt spørsmål dukket opp – hva/hvem er omgivelsene?

Maria Montessori la stor vekt på omgivelsene. Hun mente at det forberedte miljøet i montessoribarnehagen er viktig for barnas utvikling på alle plan; fysisk, psykisk, intellektuelt og sosialt. Montessori hadde klare meninger om at det i rommet alltid skal råde en varm atmosfære med imøtekommende voksne som er opptatt av hvert enkelt barns behov. Et trygt, rolig og harmonisk miljø, der barna kjenner fellesskap med hverandre og med de voksne, er en forutsetning for at hvert enkelt barn skal oppleve en indre ro (Montessoriforlaget 2012).

Maria Montessori observerte også at det er helt nødvendig med orden og struktur i miljøet for at barnet og gruppen skal kunne fungere optimalt. Det er en orden som gjennomsyrer hver eneste detalj, hver eneste rutine, hver eneste dag og hver eneste personalgruppe. Orden og rutiner er med på å gi barna trygghet (Montessoriforlaget 2012).

Omgivelsene er derfor både det fysiske miljøet, rutinene og menneskene barnet omgis av.

Etter mange år med refleksjon, diskusjon og erfaring (også før prosjektstart) har vi i Elvebakken Montessoribarnehage i fellesskap kommet fram til at en god voksen hos oss skal vise respekt, være nær barnet, være lydhør, tilstedeværende og tålmodig. Videre skal en god voksen være forbilde/rollemodell overfor barna og hverandre, være følsom/empatisk, åpen/ydmyk, opptre rolig, skape trivsel, være samarbeidspartner, observatør og støttespiller. Å fylle alle rollene er utfordrende og noen vil kanskje si at det er umulig, men er man de bevisst og vi er hverandres gode hjelpere vil vi nå målet vårt.

Barn er ulike og må bli møtt for den de er. Klarer vi det, vil det være med på å skape trygghet for barnet. Det skal for barnet være forutsigbart å komme til og å være i barnehagen.

Vi startet jobben med vår problemstilling ved å gjøre den om til en påstand; *«Barnet må stole på omgivelsene, føle seg trygt, for å kunne uttrykke hvem det er og hva det vil».* Vi delte personalet inn i grupper hvor vi reflekterte over påstanden ut fra ulike perspektiv; barn – barn, barn – voksen, voksen – voksen og barn – fysiske miljøet. Suksess faktorene med denne måten å jobbe på var at vi sikret oss at flere perspektiv ble ivaretatt og at hver gruppe kunne gå i dybden på sitt perspektiv og finne gode og konkrete strategier og mål. Vi oppdaget også at de ulike perspektivene sikret at vi omfavnet «omgivelsene» barnet er en del av.

Vi ble tidlig enige om at vi i alle diskusjoner og refleksjoner både rundt praksisfortellinger og teoribearbeiding skulle trekke inn problemstillingen vår ved å stille oss følgende spørsmål; Hva er det med omgivelsene våre som gjør at dette oppstod? Og for å bli bevisst egen utvikling stilte vi oss også spørsmålet; Hva har jeg lært av dette?

Hos oss er alle like viktige, om du er faglært eller ikke, fast ansatt eller vikar, jobber i full eller redusert stilling. I løpet av en dag er alle barna eksponert for alle voksne, derfor kreves det at alle i personalgruppa bidrar, er positive, engasjerte, delaktige i enhver refleksjon og diskusjon og villige til å foreta en endring av praksis. Det er dette som fører til felles forståelse og en kompetanseheving i organisasjonen. Det er ikke lov å «melde seg ut» når vi reflekterer, alle må ha en mening.

Når vi jobbet med de ulike perspektivene ut i fra vår problemstilling stilte vi oss følgende spørsmål; Hva må til i barn – barn relasjonen for å få svar på problemstillingen? Vi stilte samme spørsmål ut fra alle perspektivene. Dette ga oss gode pekepinner på hva vi kunne observere i hverdagen for å få svar på problemstillingen.

For å sikre en faglig tyngde i utviklingsprosjektet har vi jobbet med relevant teori. Alle i personalgruppa har fått utdelt ulike fagtekster i form av artikler, utsnitt fra fagbøker e.l. Hver enkelt har forberedt seg hjemme før møtene ved å lese teksten og velge seg ut et avsnitt eller setning som de ønsket å drøfte og reflektere rundt. Følgende hjelpespørsmål ble stilt;

- Hvilke tanker gjør jeg meg?
- Hvordan er det hos oss?
- Hvordan jobber jeg med det?
- Hva bidrar jeg med på området?
- Hva er jeg dyktig på?
- Hva kan jeg bli bedre på?
- Hvordan endre praksis i barnehagen – til beste for barna?

På møtene delte vi inn i refleksjonsgrupper med 3 – 4 ansatte på tvers av avdelinger. Oppgaven var at hver enkelt presenterte sitt fokus. Gruppa valgte ut et fokus som de gikk i dybden på. Fokusinnehaver delte sine egne refleksjoner. De andre stilte spørsmål på bakgrunn av fokus og refleksjon. Refleksjonene ble skrevet ned, og sammen formulerte de svar på følgende punkter;

1. Status nå?
2. Forbedringspotensialer
3. 2 – 3 konkrete tiltak

4. Hva kan knyttes til vår problemstilling?

Gruppene la fram fokus, refleksjoner og tiltakene i plenum.

På neste møte delte vi inn i de samme gruppene. Gruppene tok en ny refleksjonsrunde med utgangspunkt fra forrige refleksjon.

- Har det vært endring siden sist?
- Hvilken endring?
- Ingen endring – hvorfor og hva må til for å få en endring av praksis?

Nye konkrete tiltak ble skrevet ned og tatt med i plenum. Felles oppsummering fra alle gruppene.

Når vi benyttet praksisfortellinger for å forsøke å finne svar på vår problemstilling har vi brukt en litt annen refleksjonsmetode. Også denne krevde at alle var bidragsytere. Eier av praksisfortellingen delte sin historie med resten av personalgruppa.

- Individuell jobbing ved å svare på følgende spørsmål; Hvilke spørsmål dukker opp når du hører fortellingen? Hvilke tanker og følelser dukker opp når du hører fortellingen?
- Inndeling i grupper med fokus på ulike perspektiv. Barnets-, de andre barnas-, personalets-, foreldrenes- og det fysiske miljøets perspektiv. Gruppene skrev ned sine refleksjoner.
- Neste trinn var at gruppene svarte på spørsmålet; Hva er det med omgivelsene våre som gjør at dette oppstår?
- Oppsummering i plenum, før vi forsøkte å finne ut hva montessoripedagogikken sier?
- Avsluttet med individuell jobbing – hva har jeg lært av denne fortellingen og refleksjonene?
- Runde hvor alle sa en ting de har lært – som ble skrevet ned.

Vi har også jobbet med praksisfortellinger (PF) ved å dele personalet i grupper med 4 – 5 ansatte på tvers av basene.

- Praksisfortelling leses opp
- Hver person skrev ned 3 – 5 spørsmål som en ønsket å spørre eier av PF om. Viktig med åpne spørsmål (hva, hvordan, hvem)
- Runde hvor spørsmålene ble stilt og eier svarte fortløpende
- Fortolkning – hvordan forstår du denne PF? Hver enkelt skrev ned sin fortolkning. Kan noe knyttes til vår problemstilling?
- Fortolkningene ble lest opp og eier kommenterte
- Fortolkningene ble levert til eier.
- Oppsummering i plenum
- PF og fortolkningene ble tatt opp igjen på neste møte.
- Har refleksjonene og fortolkningene endret vår praksis? Hvordan evt hvorfor ikke?

I starten hadde vi solskinnshistorier og etter hvert forsøkte vi å oppmuntre personalet til å skrive vendepunktsfortellinger. Fortellinger som ikke nødvendigvis var positive, men som krevde at vi hadde kritiske biller på. Å være kritisk til egen praksis.

Vi mener at skal hvert enkelt barn være i stand til å virke med i sin hverdag, må omgivelsene være trygge. Og denne tryggheten er det vårt ansvar som voksne å skape. Skal vi klare det, må vi være tilstede, observere og sammen reflektere over hvert enkelte barns behov. Vi jobber mye med å forsøke å forstå barnas væremåte og deres reaksjonsmønstre. Klarer vi å forstå dem, kan vi møte dem på en god måte – som igjen fører til trygghet for barna.

På basemøtene brukes det mye tid på å utarbeide gode konkrete tiltak for å «hjelpe» enkelt barna, slik at de skal kunne oppleve indre og ytre trygghet. Skal vi kunne hjelpe barn til å stole på omgivelsene sine, slik at de føler trygghet og kan uttrykke hvem de er og hva de vil (medvirke) må vi være i kontinuerlig refleksjons-, vurderings-, endrings- og utviklingsprosess.

Hva er det viktig for oss å huske på fra utviklingsprosjektet?

- Felles mål/problemstilling, da veien kan være ulik
- Ulike metoder og verktøy skaper nye refleksjoner
- Skriftliggjøre refleksjonene
- Bruke god tid og finne roen til å jobbe systematisk. Alle med! Endrings- og utviklingsprosesser tar tid.
- Prosjektperm som ligger tilgjengelig for alle i personalet, vikarer, studenter o.l. Denne oppsummerer kort hva vi har gjort. Verktøy for å «koble seg på» hvis behov
- Felles møtepunkt med andre barnehager. Erfaringsdeling
- Prosjektet en del av vår hverdag, og videreføring og videreutvikling av vår felles plattform
- Mer synliggjøring på basen, både for vår egen del og for foreldrene.

Tenk på alle de timer, dager, uker, måneder og år barn tilbringer i barnehagen.
De tilbringer sin barndom sammen med oss.
Den viktigste tiden!

Dette er en mektig tanke – og det er en viktig tanke. Dette er en tanke vi hele tiden må ta innover oss.

Lene Holte

Litteratur

Montessoriforlaget 2012. Velkommen til montessoripedagogikken!
Følg Barnet! Pedagogisk fagplan for montessoribarnehagen (2015)
Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver. Kunnskapsdepartementet 2006.
Pedagogikkens hjerte, Lene Holte. Styd kommunikasjon, 2015.

Kosekroken barnehage

Gode hverdagssamtaler med barn

Innledning

Kosekroken barnehage er en kommunal 3-avdelings barnehage. Vi har en småbarnsavdeling med barn i alderen 1-3 år, en søskengruppe med barn i alderen 2-5 år, og en naturavdeling med barn i alderen 4-6 år.

Barnehagene i kommunen har deltatt i et 4-årig samarbeidsprosjekt med Dronning Mauds Minne Høgskolen i forhold til å styrke de pedagogiske lederne og styrerne i å drive pedagogisk utviklingsarbeid i egen barnehage. Barnehageeier (Melhus kommune) initierte og igangsatte prosjektet.

I denne rapporten ønsker vi å belyse erfaringer vi har gjort oss underveis i prosjektet, og knytte disse til ulike teorier om ledelse. Rapporten vil brukes internt ved planlegging av nye utviklingsarbeider, og vil gi nye medarbeidere og andre interesserte en innsikt i vårt prosjekt.

Hvordan forankre og drive endrings- og pedagogisk utviklingsarbeid i en lærende barnehage

v/Berit Johnsen

Ertesvåg og Roland (2013) beskriver 3 hovedfaser i endringsprosesser. Disse er initieringsfasen, implementeringsfasen og videreføringsfasen. Vi vil ta utgangspunkt i disse i forhold til hvordan vi har ledet arbeidet med å forankre og drive endrings- og utviklingsarbeid i egen barnehage.

Som utgangspunkt for vår beskrivelse og drøfting i forhold til ledelse i de ulike fasene i endrings- og utviklingsarbeidet vil vi vise til følgende definisjon på ledelse:

"Ledelse er å arbeide gjennom andre. Det dreier seg om å løse oppgaver og nå mål gjennom andre menneskers innsats" (Gotvassli, 2013a, s. 34).

For oss som ledere i Kosekroken barnehage vil dette si å lede våre medarbeidere for å skape en best mulig kvalitet på barnehagetilbudet.

Initieringsfasen

Denne fasen omhandler perioden før intervensjonen settes inn. Denne fasen kalles i noen sammenhenger også forberedelsesfasen eller motiveringsfasen (Ertesvåg og Roland, 2013,

s. 26-27).

Ertesvåg og Roland (2013, s. 28) hevder at arbeidet i initieringsfasen er avgjørende for om endringen blir vellykket. Tiltakene du iverksetter i denne fasen, forfølger deg utover i implementeringsdelen. De hevder at følgende 7 faktorer må avklares og vurderes før endringsarbeidet iverksettes:

Hva er behovet for endring i barnehagen?

Hvor bevisst er en om behovet for endring i organisasjonen?

Er organisasjonen forberedt på endring?

Hva er kapasiteten for endring i organisasjonen?

Er det forpliktelse overfor og entusiasme for endring blant de ansatte?

Hvilke insentiver (forsterkere) finnes tilgjengelige for endringen?

Hvilke erfaringer sitter barnehagen på fra tidligere når det gjelder endringsarbeid?

(Greenberg mfl. (slik sitert i Ertesvåg og Roland, 2013, s. 28)).

Hva ble gjort hos oss i forhold til disse 7 faktorene?

1. Hva var behovet for endring i barnehagen?

Barnehageeier, i samarbeid med styrerne i kommunen, bestemte at de pedagogiske lederne skulle få øke sin kompetanse i forhold til å drive utviklingsarbeid i egen barnehage. De pedagogiske lederne i barnehagen var ikke med på å si noe om de hadde behov eller ønske om dette. Vi tenker at styrer i barnehagen allerede her skulle ha involvert de pedagogiske lederne. De skulle blitt forespurt om hvilket behov de hadde i forhold til egen ledelse av pedagogisk utviklingsarbeid. Deres innspill kunne

blitt et utgangspunkt for arbeidet videre, og lagt inn i «bestillingen» til Dronning Mauds Minne Høgskolen. Når vi skal legge til rette for arbeidet med pedagogisk utviklingsarbeid i egen barnehage er det viktig å ta utgangspunkt i ansattes behov. Dette gjør det lettere for ansatte å forstå meningen med arbeidet, å få et eierforhold til arbeidet, og å skape motivasjon for arbeidet.

«For å forankre det pedagogiske utviklingsarbeidet i barnehagen vil det være viktig med medvirkning i forbindelse med analyse og vurdering som grunnlag for diagnose av nåsituasjonen» (Moen og Mørreaunet, 2014, s. 176).

Før utviklingsarbeidet ble igangsatt måtte barnehagen finne et område vi ønsket faglig heving i forhold til. Til å kartlegge dette brukte vi ståstedsanalysen. Ståstedsanalysen er ett verktøy som er brukt av Utdanningsdirektoratet for å analysere og vurdere barnehager.

Alle ansatte svarte på ståstedsanalysen, slik at alles opplevelse kom fram. Styrer la til rette slik at ansatte fikk svare på denne i arbeidstiden, da det var viktig for oss at alle svarte for å få et relevant resultat. Resultatet av analysen ble lagt fram på personalmøte. Styrer gikk gjennom den, og personalet kom samlet fram til at barns språk var det området vi følte mest behov for kompetanseheving på. Nye utfordringer rundt at barnehagen har fått mange barn fra ulike land og med ulike morsmål førte til et behov i personalgruppa for økt fokus på og kompetanseheving i forhold til språkutvikling og språkstimulering.

2. Hvor bevisst var vi om behovet for endring i organisasjonen?

Som ledere i barnehagen tenker vi ofte på behovet for endring, men vi har ikke vært nok bevisst i forhold til dette. Vi har ikke brukt nok tid på å avdekke om personalet kjenner på et behov for endring, og om de har kapasitet til å utføre det. Enkelte i personalgruppa hadde nevnt et ønske om kompetanseheving innen språk tidligere, men det var først på grunnlag av prosjektet at vi kartla behovet i organisasjonen. Det er i det daglige arbeidet ikke alltid lett å se hva vi bør jobbe med, og det er vanskelig å prioritere hva som bør tas tak i først. Ståstedsanalysen er et godt verktøy i arbeidet. Gjennom dette får alle ansatte komme med sin oppfattelse av kompetansen som finnes i barnehagen, og sin egen kompetanse. Som ledere ser vi at ved å få avdekket hvor det er behov for mer kompetanse, og ved å stadig være bevisst hvor slik kompetanse mangler, vil vi kunne jobbe konkret med å øke kompetansen hvor det trengs. Dette ser vi på som en viktig del av å være en lærende barnehage.

3. Var organisasjonen forberedt på endring?

Bolman & Deal (2013, s. 418) hevder at endringer som er rasjonelt uttenkt på toppen, ofte slår feil, og at man har bedre mulighet for å lykkes om tiltakene kommer fra de ansatte selv.

Hos oss opplevde ansatte oppstarten på det pedagogiske utviklingsarbeidet som «nok en ting de måtte delta i». Det føltes som et pålegg fra barnehageeier, og derfor føltes det nok også som at hovedfokus på språk ble pålagt (selv om ansatte selv valgte ut dette området). Vi tror denne reaksjonen kan knyttes til at barnehageeier tidligere har kommet med pålegg om prosjekter som ansatte har ansett som uklare og hektiske. Hektiske i forhold til at man har fått kort tid til å gjennomføre dem. Vi tenker at det er viktig at vi som ledere i barnehagen gir tilbakemeldinger til barnehageeier i forhold til hvordan og hvorfor vi velger ut hva vi vil fordype oss i eller ønsker kompetanseheving på.

Ellers mener vi at organisasjonen alltid må være forberedt på endring, da barnehagen er i konstant tilpasning i forhold til samfunnets forventninger og krav. Det handler her om å klare å få med alle individene i organisasjonen på lag. Det ble i alle fall vårt fokus i arbeidet.

4. Hva var kapasiteten for endring i organisasjonen?

Kapasitet handler om forutsetningene organisasjonen har for å implementere endring (Oterkiil og Ertesvåg (slik sitert i Ertesvåg og Roland, 2014, s. 31)). Dette handler om ferdigheter, kunnskaper og handlinger som må til for å skape endring. Vi mener at viktigst av alt er organisasjonens lærings- og endringskompetanse. Utviklingsprogrammet for barnehagesektoren 1995-1997 (slik sitert i Gotvassli, 2013. s. 121) forklarer lærings- og endringskompetanse som kunnskaper om endringsprosesser, ferdigheter til å lede endringsprosesser, og evnen til å være i endring. Vi anser det som svært viktig at vi i ledergruppa i barnehagen (styrer og pedagogiske ledere) innehar denne kompetansen. Dersom vi ikke innehar denne kompetansen mener vi at dette vil gi store utfordringer med å klare å legge til rette for pedagogisk utviklingsarbeid i egen barnehage. Da dette arbeidet startet hadde vi ikke den kompetansen vi trengte, men det var jo blant annet dette som skulle læres.

Selv om ledergruppa skulle inneha kompetansen, må vi jobbe med å utvikle hele organisasjonens endringskompetanse. Vi tenker at ansatte må takle noe som for dem føles som kaos i en periode med endring. Våre ansatte har ulike forutsetninger i forhold til dette, noe som kan knyttes til at våre personligheter er ulike. Kartlegging av personlighetstyper, med utgangspunkt i Myers Briggs typeindikator, er brukt i vår personalgruppe. Ansatte setter ord på at de gjennom dette har fått en økt forståelse for egne tanker og handlinger, og for medarbeidernes. Dette er et fint utgangspunkt i arbeidet med å skape en god endringskompetanse, der hver enkelt i samarbeid med medarbeiderne kan sette ord på egne styrker og utfordringer i forhold til endringsprosesser. Vi mener at bevisstgjøring gjennom refleksjon er et grunnlag for endring av egen atferd.

Barnehagen gikk inn i prosjektet i en tid med høyt sykefravær i personalgruppa. Dette vanskeliggjorde starten av prosjektet. Ansatte følte på at de hadde nok med å få hverdagen til å gå rundt, og la fokus på trygghet og omsorg for barna. Vi måtte legge prosjektet ned en periode, og da måtte vi gå helt tilbake til start da vi tok fatt igjen.

5. Var det forpliktelse overfor og entusiasme for endring blant de ansatte?

I starten var prosjektet veldig uklart for oss, og dette skapte motstand.

Barnehagen består av ansatte i ulike yrkesgrupper. Det er viktig å ta dette i betraktning ved oppstart av utviklingsarbeid. Alle må delta på utarbeidelse av målsettinger ut fra sitt ståsted, slik at vi får med alle. Hos oss satte prosjektgruppa ned målene, og vi så raskt at dette ble feil. Alle må ha et eierforhold til målene for å yte sitt beste.

6. Hvilke insentiver(forsterkere) finnes tilgjengelige for endringen?

Kunnskapsøkning for hver ansatt er en forsterker for de som ønsker mer kunnskap.

Ved at de ansatte har sagt noe om at det ønskes mer kompetanse for barns språkutvikling, vil det å bli tryggere i forhold til dette være en forsterker som øker motivasjonen for deltagelse.

I tillegg gjør dagens konkurransemarked at ansatte ser at vi må vise omverdenen at vi er en faglig dyktig barnehage. Skal vi få nye søkere må vi vise utad hva vi står for, og hvor dyktige vi er.

7. Hvilke erfaringer sitter barnehagen på fra tidligere når det gjelder endringsarbeid?

Ofte har barnehagen hatt kortvarige prosjekter, der tema er felles for alle barnehagene i kommunen. De kortvarige prosjektene har ført til at ansattes tenker på nye prosjekter som travle, noe som gir en følelse av stress. Dette har nok skapt en motstand mot «pålagte prosjekter». Det å ha hatt et prosjekt som har gått over 4 år opplevdes av ansatte som svært positivt. Når vi tar oss tid til å jobbe grundig med et prosjekt, legger vi til rette for kunnskapsutvikling i organisasjonen. Gotvassli (2014) hevder at for å skape en lærende barnehage må vi ta utgangspunkt i blant annet hvordan vi utvikler kunnskap i barnehagen. Vi tenker at dette 4-årige endringsarbeidet er en fin metode for arbeidet med å skape en lærende barnehage.

Arbeidet i initieringsfasen skal resultere i en beslutning i forhold til om vi skal sette i gang arbeidet eller ikke. I vår barnehage ble ikke disse faktorene avklart og vurdert før oppstart av prosjektet. Kommunen, som barnehageeier, bestemte at de pedagogiske lederne skulle få øke sin kompetanse i forhold til å drive utviklingsarbeid i egen barnehage. Dette ble bestemt på grunnlag av føringer fra statlig hold, og i samarbeid med styrerne i barnehagene. De pedagogiske lederne var ikke med på å si noe om de hadde behov eller ønske om dette.

De følte at prosjektet ble pålagt av barnehageeier. Vi tenker at dette kan være årsak til manglende forståelse og motivasjon for prosjektet, og dette bekreftes av Bolman og Deal (2013, s. 418). De hevder at endringer som er rasjonelt uttenkt på toppen, ofte slår feil, og at man har bedre mulighet for å lykkes om tiltakene kommer fra de ansatte selv. Lafton og Skogen skriver også noe om dette:

> For lederen av et pedagogisk utviklingsarbeid vil en av oppgavene være å legge til rette slik at personalet føler at de blir tatt på alvor, opplever handlingsvalg og får være med på beslutningsprosesser gjennom aktiv deltakelse i utforming og planlegging av arbeidet (Lafton og Skogen, 2014, s. 232).

Hos oss fikk ansatte være med på å velge hva vi skulle arbeide med som utviklingsprosjekt, men ettersom de pedagogiske lederne ikke forsto det egentlige formålet med hovedprosjektet, som var ledelse av pedagogisk utviklingsarbeid, ble oppstarten av arbeidet vanskelig. Ansatte så på dette som nok en ting de måtte ta tak i, og nok et prosjekt pålagt av barnehageeier.

I forhold til initieringsfasen ser vi at denne burde vært gjort på en annen måte hos oss. Ansatte, og da særlig de pedagogiske lederne, skulle fått medvirke i prosessen fra starten. Hadde formålet med å lære å drive pedagogisk utviklingsarbeid vært klart for dem fra starten, hadde arbeidet med tema språk fått en annen start. Da hadde målene med arbeidet vært tydelige fra starten, og motivasjonen ville vært stor da arbeidet kom som en følge av at ansatte selv var bevisste et behov for endring. Erfaringene vi har gjort oss tas med til oppstarten av neste endrings- og utviklingsarbeid. Da vil vi som leder arbeidet inkludere alle ansatte i beslutningsprosessen fra starten, da vi ser at dette er veldig viktig som utgangspunkt for å få forankret arbeidet i løpet av implementeringsfasen.

Vi har jobbet med bruk av bøker for å skape hverdagssamtaler.

Implementeringsfasen

Implementering viser til den fasen der intervensjonen blir gjennomført. For endrings- og utviklingsarbeid i barnehagen starter den i det tidspunkt arbeidet rettet mot barna tar til (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 33). Grunnlaget for denne forankring av arbeidet startet i initieringsfasen, men vi tenker at det er i implementeringsfasen forankringen av nye handlemåter, tankemønstre, holdninger og verdier i barnehagens kultur skjer.

I forhold til vårt utviklingsarbeid begynte denne fasen da personalets tillærte kompetanse om språk ble tatt i bruk på avdelingene. Kompetansen fikk de i første omgang gjennom eksterne kurs. I etterkant av kursene jobbet vi med hva og hvordan vi skulle bruke dette i egen barnehage. Fallan (slik sitert i Ertesvåg og Roland, 2013, s. 34) påpeker at for å oppnå en reell endring må ansatte oppleve intervensjonen som nyttig og relevant for de utfordringene barnehagen har. Det var derfor viktig å finne kurs som ansatte så som nyttig i sitt daglige arbeid, og som kunne brukes praktisk i arbeidet i implementeringsfasen. Barnehagens ansatte ønsket seg praktiske kurs i forhold til arbeid med språk, og det fikk de. Vi hadde et kurs med Cecilie Fodstad med tema «Skal vi leke en bok?», og et kurs med Sonja Kipsgaard i forhold til språkstimulering hos flerspråklige barn. I tillegg har ansatte vært på besøk i barnehager i Trondheim kommune for å se og høre hvordan de arbeider med språk, og tatt med seg tips og ideer derfra.

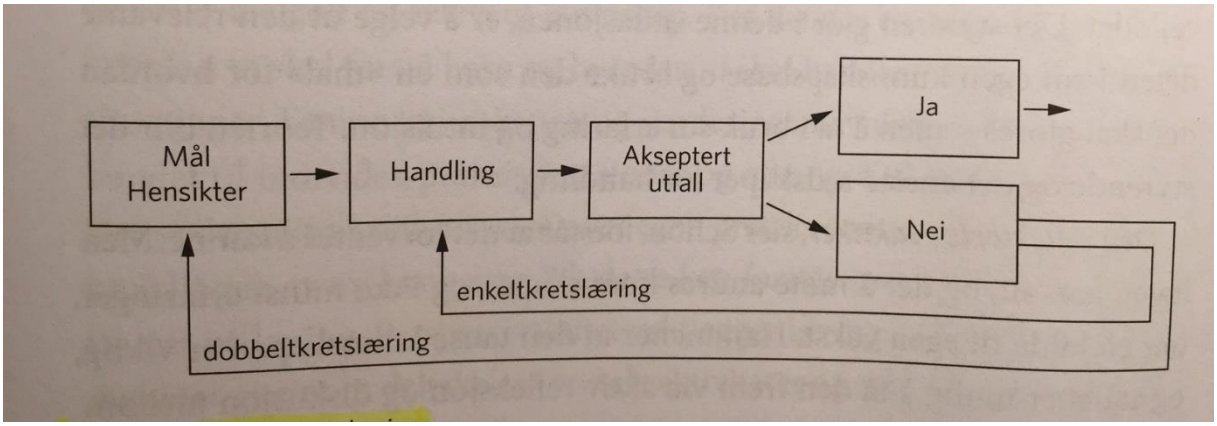
Vårt mål i utviklingsarbeidet ble å skape gode hverdagssamtaler med barn. Vi visste ikke helt hvordan vi skulle ta fatt i dette. Vi bestemte oss for å rette fokus mot samtaler med barn i typiske hverdagssituasjoner. Småbarnsavdelingen valgte seg måltidet, og storbarnsavdelingene valgte seg påkledningssituasjonen. Vi så raskt et manglende engasjement blant ansatte i forhold til dette. Vi opplevde i tillegg en viss motstand i personalgruppa mot å bli tilført noe nytt. For å skape forpliktelse og entusiasme så vi behovet for å finne et mer konkret og engasjerende tiltak for arbeidet med språk.

En avdeling hadde begynt å jobbe ut fra «Skal vi leke en bok» av Cecilie Fodstad. Alle ansatte hadde vært på kurs om denne måten å jobbe med en bok på. Styreren foreslo innføring av dette på alle avdelingene, der den pedagogiske lederen som allerede jobbet med det fikk ansvar for å legge fram det de hadde gjort for øvrige ansatte. Dette ble et vendepunkt for oss. Det å få jobbe med en ny metode opplevdes spennende og motiverende for ansatte.

Motstand mot endring er en fremtredende faktor i denne fasen. Dersom det er gjort et godt arbeid i initieringssfasen vil man møte mindre motstand, men noe motstand vil sannsynligvis oppstå. Det er ulike årsaker til dette. Lafton og Skogen (2014, s. 232) hevder at mange blir usikre ved tap av kontroll, spesielt dersom mestringsfølelses utfordres. Likedan kan mangel på kunnskap være årsak til motstand. Vi opplevde noe motstand i oppstarten av arbeidet, og dette var knyttet til at ansatte ikke forsto hva vi skulle gjøre og hvorfor. Da vi fikk avklart dette, og funnet et interessant tema, forsvant motstanden.

> Det pedagogiske arbeidet i barnehagen dreier seg om å arbeide med lek, læring, danning og omsorg, og for å lede og utvikle dette arbeidet må en hele tiden sørge for at det også skjer en refleksjon og vurdering av dette arbeidet, og at en er villig til å endre praksis dersom det er nødvendig (Gotvassli og Vannebo, 2016, s. 260).

I implementeringsfasen vil det være viktig å bruke god tid til refleksjon i personalgruppa. Bevisstgjøring gjennom refleksjon er et grunnlag for endring av egen atferd. Argyris og Schõns (slik sitert i Gotvassli, 2013b, s. 130) skiller mellom enkelt- og dobbeltkretslæring. Læring ligger i å betrakte erfaringer vi gjør oss og tilbakemeldinger vi får fra andre underveis. Enkeltkretslæring består ifølge Argyris og Schõn av feilretting, der vi ser hva som ble feil og endrer metode. Ved dobbeltkretslæring trekker man i tillegg inn diskusjoner om pedagogisk grunnsyn, og diskusjoner om mål, verdier og normer. Dette for å finne årsak til at noe ikke fungerer og for å finne metoder for å gjøre det bedre på. Diskusjonene skaper en refleksjon, som igjen fører da til en endring i grunnsyn, mål, verdier og/eller normer.



Dobbelkretslæring (slik sitert i Gotvassli, 2013b, s. 131).

Bruk av dobbelkretslæring er nødvendig for å skape en lærende barnehage. Som ledere må vi ta ansvar for å sette av tid til refleksjoner i personalgruppa. I vår barnehage har vi for eksempel refleksjonsgrupper på personalmøtene. Der sitter ansatte i grupper blandet på tvert av profesjoner og avdelinger. Vi har i mange år jobbet med praksisfortellinger som utgangspunkt for veiledning og refleksjon. Vi følte et behov for fornyelse, da vi gikk litt lei av å bruke samme metode. Dette betyr ikke at vi har lagt vekk praksisfortellingene, men vi har begrenset dem. Nå bruker vi blant annet «Dialogspillet» i våre refleksjonsmøter. Dialogspillet er utarbeidet av Siv Akre, og utgitt av Kommuneforlaget i 2014. Dialogspillet er en veiledningsmetode utarbeidet for bruk i barnehagen.

Hovedhensikten med spillet er å øke refleksjonen til ansatte. Spillet inneholder påstander fra barnehagehverdagen, som hver ansatt må ta stilling til. Mye av dette er forankret i våre grunnleggende verdier, og refleksjonen skaper en bevisstgjøring av dette. Dette er et fint utgangspunkt for å se hver enkeltes verdier opp mot hvilke verdier vi i årsplanen har uttalt av barnehagen har. Det er viktig at de verdiene vi ønsker å inneha kommer til uttrykk i praksis. Refleksjonen skaper en bevissthet rundt hvordan våre verdier kommer, eller ikke kommer, til uttrykk.

Vi mener og ser at refleksjon vil gjøre at ansatte blir bevisst behovet for egen kompetanse, den samlede kompetansen i organisasjonen, og da også behovet for endring i organisasjonen.

Som et tiltak her har vi lederne lagt noen føringer, slik at det blir satt av mye tid på avdelingsmøter og personalmøter til refleksjoner over egne og felles handlinger. Dette er tid vi tidligere brukte på organisering, informasjon og lignende. Vi har rett og slett ryddet tid til å sette refleksjon i fokus. Vi får tilbakemeldinger om at de ansatte verdsetter den tiden de får til å reflektere sammen i team, og at dette er noe de ønsker å gjøre mer av. Som ledere tenker vi at det er viktig at ansatte får denne tiden, da refleksjon over egen praksis kanskje er den mest verdifulle tiden vi kan gi dem og oss selv. Det er her vi kan se hvordan egne handlinger påvirker kollegaer, barna og deres foresatte. Om dette blir implementert som en del av en god tilbakemeldingskultur i barnehagen, har en kommet langt mot å bedre kvaliteten vi leverer til våre brukere.

Da prosjektet startet hadde vi ikke den samme refleksjonskulturen som vi har i dag! Bevisstheten om å sette av mer tid til refleksjoner kom som et resultat av flere ting. Styrer ervervet seg kompetanse om dette gjennom videreutdanningen «Styrerutdanninga», og prosjektleder via veiledninger fra DMMH og gjennom videreutdanning i familieterapi. Når vi deretter så den gode effekten dette hadde for bevisstgjøring i personalgruppa, og hvor positive alle var til denne måten å lære på, valgte vi å fortsette med å prioritere tid til dette.

Videreføringsfasen

Her er vi i Kosekroken barnehage nå!

Denne fasen dreier seg om tiden etter at intervensjonen formelt er avsluttet. Det er nå det synliggjøres om arbeidet er godt forankret i personalet og i barnehagens kultur. Har arbeidet fått konsekvenser for hvordan ansatte utfører sitt arbeid, og har det hatt innvirkning på valg av nye satsninger? Fortsetter ansatte å jobbe etter det vi har hatt fokus på, eller legges det bort?

Som ledere vil vi i denne fasen sette i gang et evalueringsarbeid for å se om prosessen vi har vært i har ført til en varig endring i organisasjonen. Dokumentasjon fra vi startet til vi er i denne fasen er essensielt for en god evaluering. Implementering tar tid, og et 4-årig prosjekt vil ha langt større sjanse for å bli implementert enn et 2-årig. Dokumentasjon underveis er viktig, da det etter 4 år ikke er lett å huske hvordan status var da vi startet endrings- og utviklingsarbeidet. Vi ser nå ved slutten av prosjektet at vi ikke har dokumentert prosessen godt nok, og dette gjør det vanskeligere å se endringene som har skjedd.

Det vi ser er at ansatte har blitt mye mer bevisste i valg av bøker. Det er ikke bare å finne fram en bok, og tro at denne er bra. Det er viktig å finne en bok som har et innhold man ønsker. En bok kan i tillegg brukes til utrolig mye mer enn å lese i (se kapittel 3).

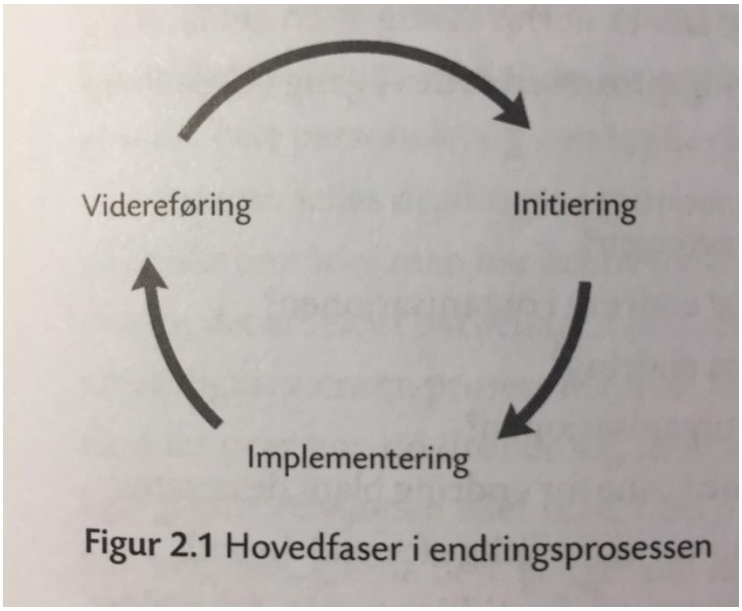
Dersom arbeidet er godt forankret i organisasjonen må vi som ledere nå framover fokusere på arbeidet med stabilisering av den nye tilstanden. Hvordan kommer det fram at dette nå er en del av vår barnehage, og hvordan synliggjøres dette i for eksempel barnehagens årsplan? Hvilke mål ønsker ansatte å ha for videre arbeid med dette? Hvordan presenterer vi dette for nye medarbeidere, slik at de også får et eierforhold til det?

«Nøkkelen til varig endring ligger i systematisk og metodisk arbeid, oppfølging av aktiviteter, evaluering, prioriteringer og fornyelse av arbeidet» (Ertesvåg og Roland, 2013, s. 41).

Systematisk arbeid vi gjør i vår barnehage i forhold til dette er å bruke mye tid til refleksjoner, og at ledergruppa skaper gode arenaer for endrings- og utviklingsarbeid i barnehagen. Vi fornyer metoder i arbeidet, blant annet for refleksjoner, og vi jobber med kompetansedeling mellom ansatte. Ansatte oppfordres til å tenke kreativt, slik at nye ideer, metoder og refleksjoner dukker opp.

Endringsprosessen er blir ofte forklart sirkulært, men foregår egentlig i spiral. Ansatte utvikler

seg og blir en del av en kontinuerlig endringsprosess (Ertesvåg og Roland, 2013, s. 27).



Modell (slik sitert i Ertesvåg & Roland, 2013, s. 27)

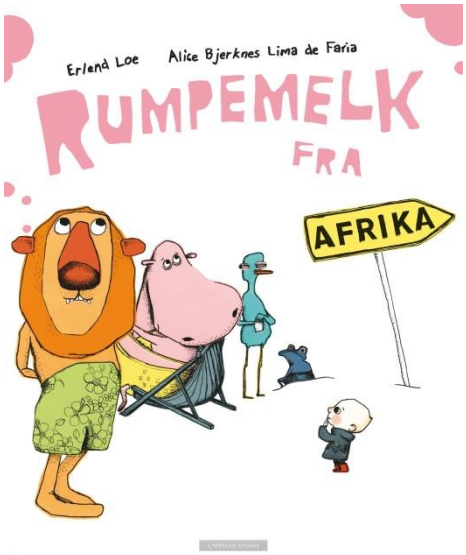
«Skal vi leke en bok»

v/Marit Reppe

I dette kapittelet vil vi fortelle litt om metoden vi valgte i forhold til tema språk.

Alle ansatte i Kosekroken barnehage deltok på kurs med Cecilie D. Fodstad. Vi valgte å bruke «Skal vi leke en bok» som en del av språkprosjektet vårt (språktilegnelse gjennom bildebøker). På min avdeling er det stort sett skolestartere, og mange av dem er svært glad i tøyseord, rim, regler, vitser, overdrevne historier, merkelige ord m.m. Derfor valgte vi boka «Rompemelk fra Afrika» av Erlend Loe. Dette syntes vi også måtte være midt i blinken for fokusområdet vårt som var «Hverdagssamtaler». Vi hadde tro på at dette tøysetemaet ville føre til mange morsomme situasjoner, og at vi kom til å ha gode humoristiske opplevelser, som igjen skaper gode relasjoner mellom barn og voksen.

Hele personalgruppa var motivert, og syns tanken bak «hvordan leke en bok» var ny og spennende. Vi startet med forberedelsene på et avdelingsmøte, der vi i fellesskap leste kapittel 11 «En reise i språket – og til Afrika». Slik ble vi alle godt forberedt og fikk en felles forståelse for hvordan dette skulle settes ut i praksis. I «Skal vi leke en bok» er det skrevet eksempler på hvordan vi kan jobbe med ulike bøker. «Rumpemelk fra Afrika» var en av bøkene det sto om. Vi opplevde at det var svært greit å starte med ei bok vi fant beskrevet i boka. Da hadde vi en «oppskrift» som forenklet opplegget vårt, og som gjorde at vi senere ble tryggere på å bruke bøker som ikke var beskrevet på samme måte. Da kunne vi selv finne på gode og spennende måter å bruke bøker på.



Vi opplevde det svært positivt å få en annen vinkling på hvordan bruke ei bok. Det var spennende å bruke førlek som en start. Det vil si at vi startet med rim og regler, og valgte spesielt rim litt i samme gata, for eksempel «Petter dass, Petter dass, kjørte tjuefire lass. Over is, over is, over rompa på en gris».

Før vi tok fatt på boka hadde vi den hengende på ei snor ei ukes tid. Det skapte en ekstra interesse, og barna så fram til at den skulle bli lest.

Vi fant mange rare ord og utrykk i Rompemelk fra Afrika. Det førte til at barna ble svært opptatt av forskjellige ord, og etter hvert laget vi plakater med rare ord, søte, nydelige og gode ord, ekle ord osv.

Senere i prosjektet laget vi plakater hvor disse temaene ble nedskrevet, det var svært morsomt for alle, og artig å vise fram for foreldre. Dette fungerte også som en «vekker» i forhold til hva slags ord som er akseptable å bruke til hverandre.

I Rompemelk er det mange gammeldagse ord og utrykk, som for eksempel fjernsynsapparatet, olabukse, fotografiapparat osv. Dette førte til samtaler om språk i endring, språk i gamle dager, og selvfølgelig var det naturlig å trekke inn andre språk som var representert i barnegruppa. Vi opplevde at alle disse morsomme opplevelsene skapte bedre forhold mellom voksne og barn. Humor og ekte glede er viktig i hverdagen, og de hadde en smitteeffekt over på andre situasjoner, blant annet førte de til gode hverdagssamtaler.

Det har vært meget lærerikt å gå slik i dybden på ei bok. Vi har i tillegg lært oss å bli mer kritisk til hvorfor vi velger de bøkene vi leser.

En annen og vesentlig ting er at alle i personalgruppa syns dette var morsomt og lærerikt. Dermed var de også lett å lede, og de drev prosjektet framover, selv om pedagogisk leder ikke alltid var tilstede.

Vi har også tatt tak i boka «Folk og røvere i Kardemomme by»

- *Her er bilder fra ei forestilling vi hadde i juni 2016*

Erfaringer i rollen som prosjektleder

v/Elin Øritsland

I vår barnehage startet vi først med en annen prosjektleder, men etter ca 1 år så tok jeg over. Dette var noe jeg egentlig ikke ønsket da jeg følte jeg hadde mer enn nok å følge opp i barnehagen. Jeg tok over et prosjekt som var fulgt godt opp av tidligere prosjektleder. Jeg kunne lese meg opp, for permen jeg fikk videresendt var god og oversiktlig. Dette er noe som er viktig å legge til rette for, da en må tenke på at når noen skal komme inn å bli kjent med innholdet, så må informasjonen som trengs for å føre prosjektet videre være tydelig.

Til å begynne med visste jeg ikke helt hvordan jeg skulle gripe fatt i dette med å være prosjektleder. Jeg hadde startproblemer. Personlig syntes jeg enkelte av samlingene og veiledningene ikke var veldig nyttige for meg. Men dette tok seg opp, jeg ble mer interessert fordi jeg begynte etter hvert å forstå hva dette egentlig handlet om. Samt veiledningene ble mer interessante og lærerike.

Det har vært veldig nyttig med samarbeid på tvers av barnehagene. Samlingene her ble etter hvert en god måte å dele erfaringer på. Jeg fikk også avsatt tid til å planlegge og gjennomføre refleksjonsmøter med de ansatte i barnehagen. Dette hadde jeg hovedansvar for, og jeg kjente jeg vokste på det. Under disse møtene holdt vi på med Dialogspillet og vi hadde praksisfortellinger. Dette brukte vi også på planleggingsdag og andre møter vi hadde. Jeg opplevde at de ansatte var engasjerte, og de fikk alle ha innspill og snakke. Det med å lytte til andre er også noe som er viktig å trene på. Dette gjør at alle stemmer blir hørt, noe som er helt avgjørende når man skal drive et utviklingsprosjekt. Alle må føle at de bidrar og alle kan bli utfordret på en positiv måte. Vi som ledere må bare legge til rette for det.

Jeg synes dette med dialogseminar ble veldig spennende. Det er en fin måte å jobbe på, fordi mange sitter med mye og ulik kunnskap. Vi lærer av hverandre. Vi ser at det finnes flere måter å gjøre ting på, og det kan være like bra og kanskje bedre enn det vi selv hadde tenkt. Det åpner opp for kommunikasjon og refleksjon over egen praksis.

Alt i alt synes jeg det har vært spennende å drive dette pedagogiske utviklingsprosjektet. Jeg føler jeg har vokst i min jobb som pedagogisk leder. Jeg har erfart at det er mange måter å drive et prosjekt på, og jeg ser nå tydeligere hvordan jeg som leder skal få de andre med på laget og «dra lasset sammen» med meg. For i en barnehage så er vi avhengige av hverandre hvis det skal fungere. Jeg ser med dette at jeg som pedagogisk leder må være tydelig i min rolle, samt ydmyk og respektfull overfor mine medarbeidere.

Avslutning

Med bakgrunn i opplevelser fra pedagogisk utviklingsarbeid i egen barnehage valgte vi i vår rapport å rette fokus mot Ertesvåg og Rolands 3 hovedfaser i endringsprosesser. Vi har sett på hvordan vi som ledere la til rette arbeidet i disse fasene, og hva som burde vært gjort annerledes.

Vi ser viktigheten av et grundig arbeid i initieringsfasen ved oppstart av endring- og utviklingsarbeid i barnehagen. Det er vi som ledere må sørge for å få alle ansatte med i prosessen, for å legge grunnlaget for en forankring av arbeidet. Ansatte må få påvirke hva vi skal jobbe med, ut fra behov de ser i deres hverdag. Samtidig kommer barnehageeier til å ha krav til sine barnehager om satsningsområder, men ledergruppa i barnehagen må sørge for å inkludere ansatte fra starten. Vi må være tydelige til medarbeiderne i forhold til hva våre styringsdokumenter krever av oss.

Barnehageeier tar alltid utgangspunkt i styringsdokumentene ved valg av tiltak for kompetanseheving, så dersom vi informerer ansatte godt blir det enklere å få dem med på de pålagte endrings- og utviklingsarbeidene.

Vi ser ut fra våre erfaringer refleksjon som det viktigste hjelpemidlet i implementeringsfasen. Det er her læring, utvikling og endring skjer. Medarbeidere uttrykker, blant annet i medarbeidersamtaler, at det å reflektere sammen er den beste metode for læring.

Ansatte må få tilpassede utfordringer i forhold til egne kunnskaper og ferdigheter, slik at hver enkelt og personalgruppa som helhet holder seg i flytsonen. For å klare dette må ledere kjenne sine medarbeidere godt. En av ledernes viktigste oppgaver i implementeringsfasen blir dermed å skape tid og rom for gode refleksjoner i personalgruppa, og å tilpasse utfordringer til hver enkelte medarbeider. Lederne må dessuten sørge for relevant kompetanseheving for ansatte, ut fra hva ansatte selv setter ord på at de selv eller organisasjonen har behov for.

Videreføringsfasen er tiden der vi ser om endringen ser ut til å bli varig eller ikke. Her må lederne lede arbeidet med evaluering og videreføring av endringen. Refleksjon blir viktig også i denne fasen.

Vi ser at i endrings- og utviklingsarbeid er oppstarten av arbeidet veldig viktig, om ikke helt avgjørende, for forankring av arbeidet. Dette tar vi med oss til oppstarten av kommende utviklingsarbeid.

Litteratur

Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2013). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse.* Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

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

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

Gotvassli, K.-Å. (2013b). *Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen*. Oslo: Cappelen/Damm

Gotvassli K-Å. (2014). Barnehagen som en lærende organisasjon – teoretiske perspektiver. Mørreaunet, S., Gotvassli, K.-Å., Moen, K.H. & Skogen E. (red.). *Ledelse av en lærende barnehage* (s. 17-38). Bergen: Fagbokforlaget.

Gotvassli, K-Å & Vannebo B-I. (2016). Barnehagen som læringsarena. Moen, K.H., Gotvassli, K.-Å., & Granrusten P-T. (red.). *Utvikling av barnehagen som en lærende organisasjon – den pedagogiske lederfunksjonen* (s. 255-272).

Oslo: Universitetsforlaget

Lafton T. og Skogen E. (2014). Ledelse av pedagogisk utviklingsarbeid i en lærende barnehage. Mørreaunet, S., Gotvassli, K.-Å., Moen, K.H. & Skogen E. (red.). *Ledelse av en lærende barnehage* (s. 221-240). Bergen: Fagbokforlaget.

Moen K. og Mørreaunet S. (2014). Ledelse av vurdering i en lærende barnehage. Mørreaunet, S., Gotvassli, K.-Å., Moen, K.H. & Skogen E. (red.). *Ledelse av en lærende barnehage* (s. 173-198). Bergen: Fagbokforlaget.

Hovin barnehage

Hvordan kan den voksnens adferd bidra til at barn har innflytelse på egen hverdag?

v/Eli Sundseth, pedagogisk leder

For å kartlegge fokusområde, tok vi utgangspunkt i ståstedsanalysen som ble tatt våren 2014.

Fokuset ble: ***Barns medvirkning og voksenrollen***. Vi tok tak i det barnehageloven sier om barns medvirkning og både i fellesskap og avdelingsvis reflekterte vi over definisjonen av både barns medvirkning og den voksnes adferd og lagde to pedagogiske soler. Der erfarte vi at refleksjon i små grupper fungerte best, hvor vi kunne ta refleksjonene i gruppa tilbake til fellesskapet.

I fellesskap kom vi fram til en felles problemstilling;

«Hvordan kan den voksnens adferd bidra til at barn har innflytelse på egen hverdag»

Deretter satte hver avdeling sin problemstilling ut fra hva de ville ha i fokus på avdeling f.eks. måltid, utelek, påkledning. Slik vi så det da skulle det bli enklere å få et eierforhold til prosjektet.

Vi har brukt praksisfortellinger på avdelingsmøter og i grupper på tvers av avdelingene. Det er blitt brukt metoder som Reflekterende Team, dialog mellom prosjektleder og pedagogiske ledere på avdeling, Dialogseminar og dialogspill i grupper.

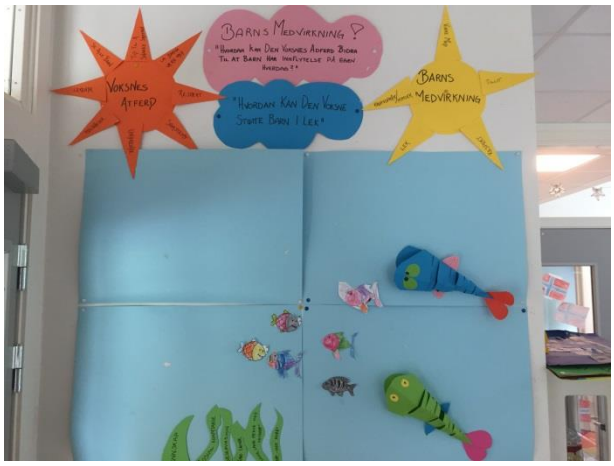
I fellesskap ordnet vi to pedagogiske soler

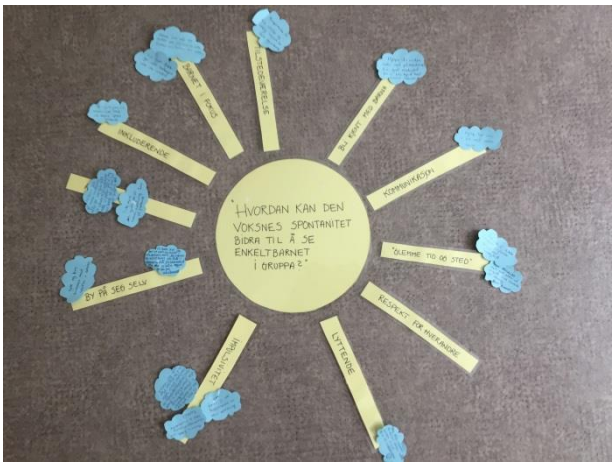
Det har vært ulike utfordringer og erfaringer i pedagoggruppa i forhold til det å være pedagogisk leder. Noen har hatt mye utskiftninger av sitt personale på sin avdeling. Det å skulle dele og involvere nytt personale i et prosjekt som allerede er godt i gang er en utfordring. En annen utfordring er kommunikasjon og delegering av ideer og oppgaver. Det har også været en utfordring med at enkelte avdelinger måtte bytte problemstilling for sin

avdeling. Dette i forhold til at den «gamle» ikke var i samsvar med barnegruppa og deres behov, løsningen på hvordan de voksne jobbet rundt problemstillingen var løst eller at den ble for vanskelig så den gled bort fra fokusområdet, eller at de voksne så et større og annet behov i gruppa å fokusere på.

Det å være pedagogisk leder krever struktur og oversikt. For å få til dette må man være flink til å delegere oppgaver og være en pådriver. Det er viktig med oppfølging av et prosjekt og det er viktig med dialog pedagogiske ledere seg imellom. Pedagogene er veiledere for hverandre.

Synliggjøring av tanker og jobbing med prosjektet har også vært gjort på avdelingene med plansjer og kreative «bilder» på veggene.





Vi har gjort oss noen tanker om vi skal jobbe videre med prosjekter og utviklingsarbeid. En felles problemstilling for alle kan gjøre det enklere i forhold til erfaringsutveksling, intern veiledning og samarbeid på tvers av avdelingene. Vi må rydde tid og sette ned en struktur på møter og samarbeid; hvilken agenda hører til de ulike møtene? Felles planleggingstid for pedagogiske ledere er også et ønske som skal jobbes med. Det vil bli stort fokus på refleksjon og bruk av praksisfortellinger.

En ekstern veileder har vært til god nytte når det gjelder gruppeveiledningene der to fra hver barnehage har vært til stede. Da har det vært enklere med å samarbeide og planlegge veien videre. Når det gjelder storsamlingene ble de veldig matnyttig da vi fikk gruppeoppgaver som vi skulle løse på tvers av barnehagene. Erfaringsutveksling og refleksjon rundt dette har vært hjelp til å kunne jobbe videre i egen barnehage.

Flå barnehage

Hvordan kan Flå barnehage bevisstgjøre holdninger og handlinger i møte med hverandres språk og kommunikasjon?

v/Inger Johanne Heggvik

Flå barnehage har deltatt sammen med alle andre barnehager i Melhus kommune på det treårige prosjektet i pedagogisk utviklingsarbeid. Hovedmålet har vært å lære å lede utviklings- og endringsprosesser i barnehagen og sikre at barnehagen er en lærende organisasjon som kontinuerlig har trivsel, refleksjon og kvalitetssikring i fokus.

Vi valgte å bruke et utsagn fra Ståstedsanalysen som utgangspunkt: «Personalet har god kunnskap om språkstimulering av barn med to- eller flerspråklig bakgrunn.» Dette var et område vi måtte heve kompetansen vår på.

Vi har lært at forankring og felles forståelse er av stor betydning for hvordan et prosjekt blir. Vi startet på et grunnlag av misforståelser og måtte famle oss fram til en usikker forståelse av hva dette egentlig handlet om. Underveis var det mange refleksjoner og frustrasjoner. Men vi gav ikke opp og det gav resultater!

Avgrensning er også et sentralt begrep. Det er umåtelig viktig å ikke gape over altfor mye på en gang. Vi erfarte det er viktig med avgrensning for å gå i dybden på et tema.

Resultatet har blitt ei personalgruppe der alle deltar i stadig undring, refleksjon og drøfting av kvalitet i hverdagen.

Sitatet: «**Det gjorde oss kanskje godt å kave og streve for hvor vi skulle , fordi da fant vi veien sammen til slutt.**»

(Assistent på slutten av prosjektet.)

Må knytte alle utviklingsprosjekter opp mot egen hverdag for at det skal engasjere og være meningsfylt. Gjøre det til en del av hverdagen

Mer fokus på det faglige og mindre på det praktiske

Vi har erfart at en viktig forutsetning for god driv i et utviklingsarbeid, er å sette det inn i en struktur/orden som er forpliktende og gjort kjent for alle

Vi forventet umiddelbare svar. Gjennom å tørre å stå i en prosess over tid, har vi gått mer i dybden på tema og refleksjon. Det er viktig å huske at prosessarbeid TAR TID!

Bruk tid på forankring og å utvikle felles forståelse og eierforhold. Gjerne starte med en felles intro-dag

Alle må delta!

* gjennom å tenke gjennom egne holdninger og handlinger
* vise endringsvilje

Pedagogisk utviklingsarbeid

Alt handler om voksenrollen

Ta i bruk andre til hjelp; forelesere, til faglig påfyll, inspirasjon og samarbeid. Ta gjerne erfaringsutveksling

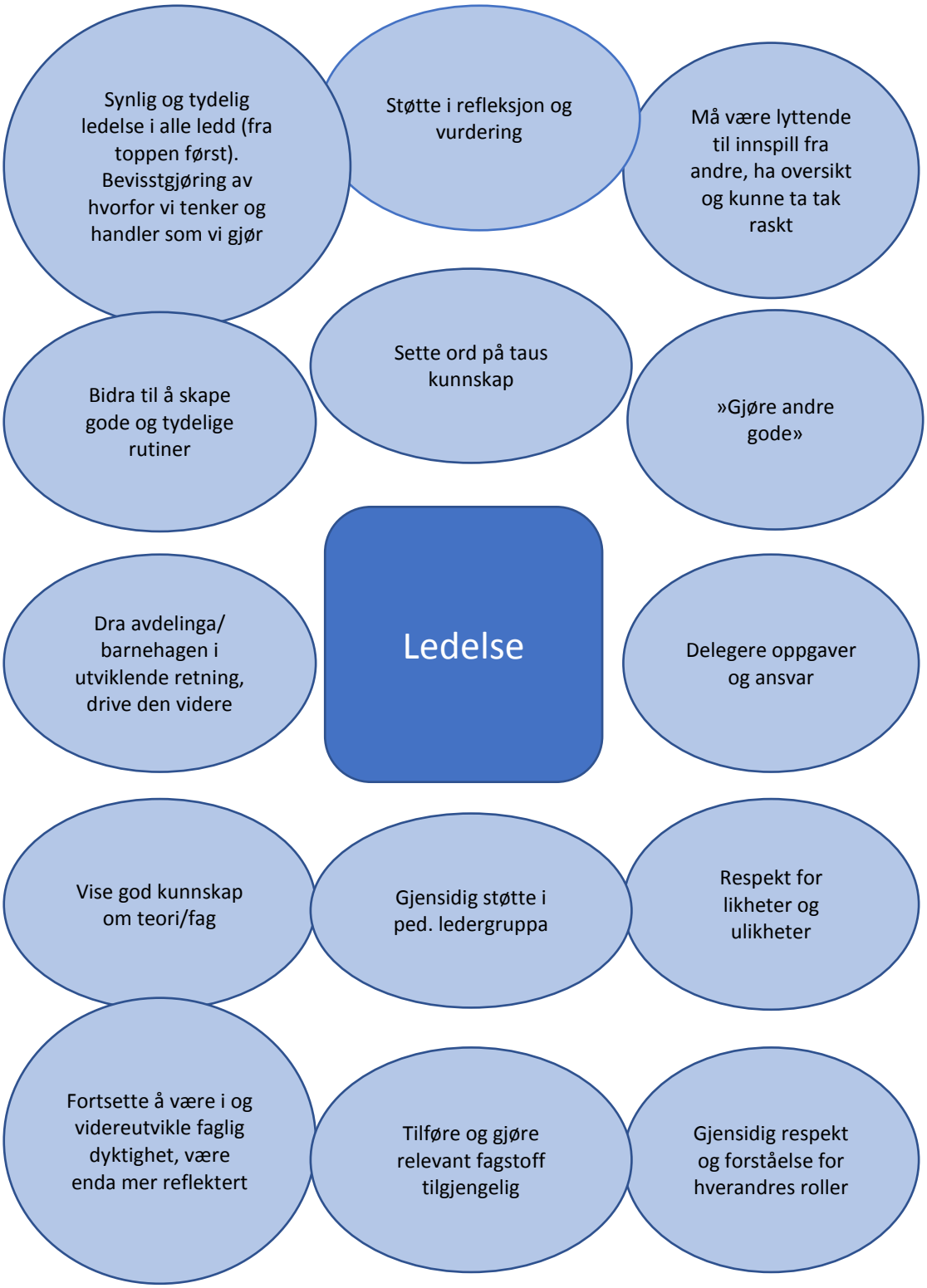
Skriv notater underveis gjennom arbeidet om det kjennes viktig eller ikke

Finn et mål!
Men husk at utvikling innebærer å stadig være underveis. Noen ganger må vi gå en omvei, men har vi målet i sikte, representerer det også en utvikling

Det bør være en tydelig, avgrenset og omforent problemstilling. Det fører til et større fokus på mål, arbeid og framdrift

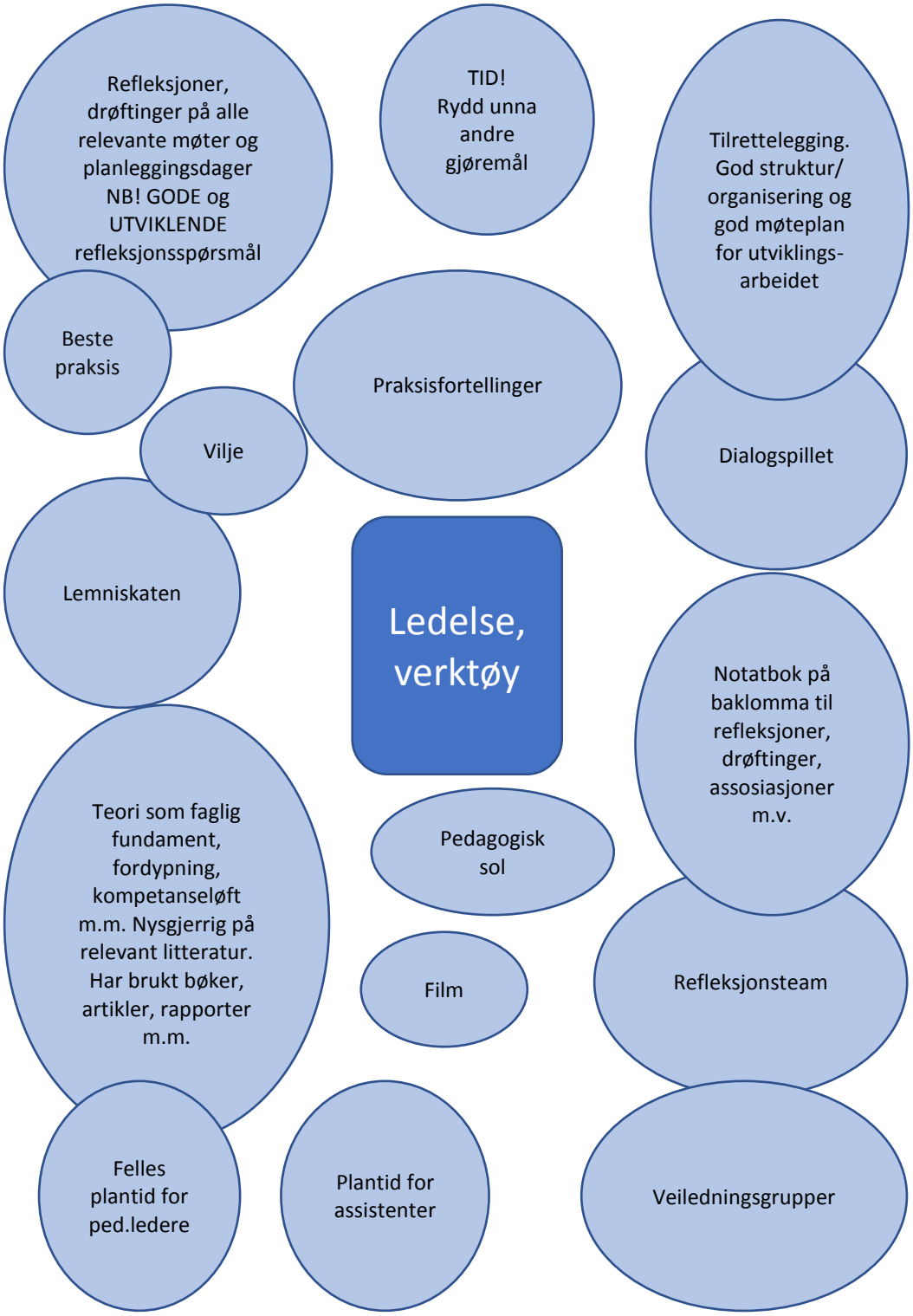
Sitatet: «**Åh, jeg har vært SÅ lei av pedagogisk utviklingsarbeid... men så har det aldri vært så interessant og artig å gå på jobb heller som nå... så jeg vet ikke riktig, jeg...**»

(Assistent som fant pedagogisk utviklingsarbeid på saklista til et personalmøte)



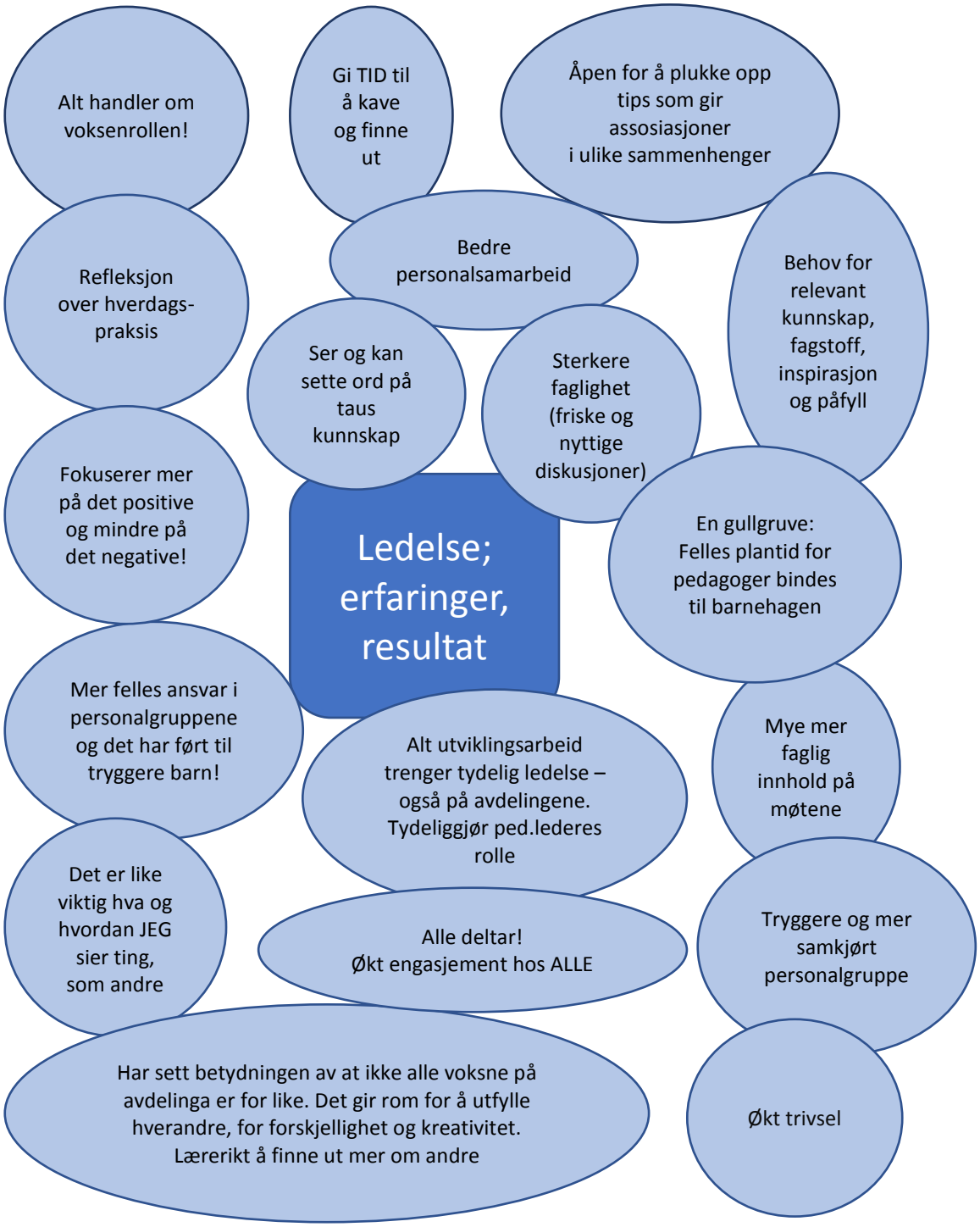
Sitatet: «**Hvorfor er vi barnehagen egentlig?**»

(Ped.leders hjertesukk i en debatt om voksenrollen)



Sitatet: «**Jeg er ikke ensom i ped.lederrollen lenger**.»

(Ped.leder på felles prosjektplantid)



Sitatet: «**Faglig-biten er blitt styrka og det er godt! Gjensidige forventninger er blitt tydeligere. Vi leder mer sammen**»

(Ped.leder)

Kvaliteten i en barnehage kan aldri bli bedre enn den svakeste som arbeider der.»

Dette utsagnet har vi reflektert mye over i løpet av denne perioden med utviklingsarbeid. Uansett hvilket kvalitetssikringsarbeid vi har arbeidet med siden barnehagen var ny i 1992, har vi havnet i diskusjoner om voksenrollen. Vi har erfart at det er viktig, kanskje det aller viktigste i en barnehage. I det siste har det stadig kommet mer faglige begrunnelser som støtter denne erfaringen.

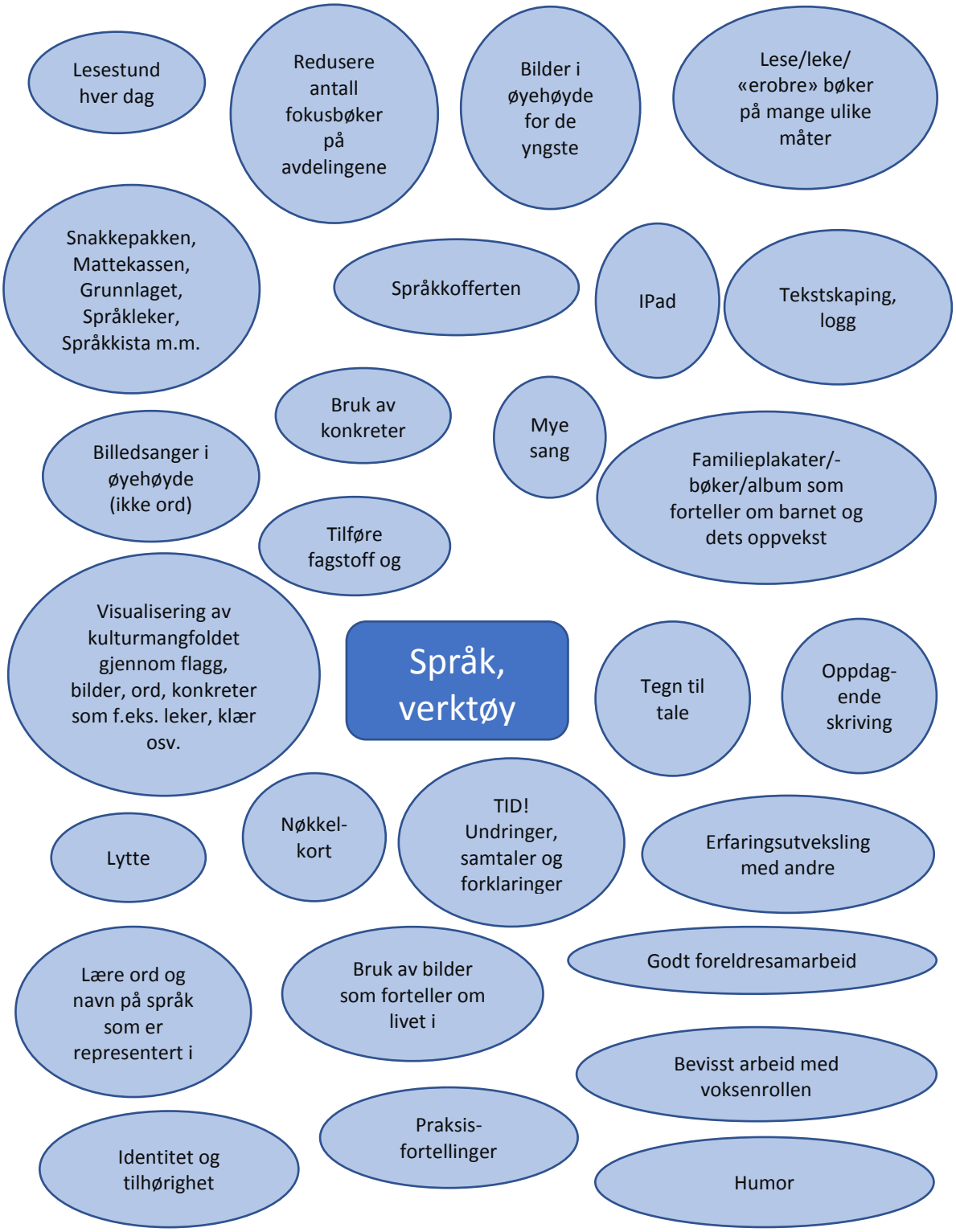
Derfor har vi satt på papiret noe om hvilke endringer i voksenrollen dette siste arbeidet har hatt for oss.

Teorien viser til fire suksessfaktorer som må være til stede for å lykkes med et godt utviklingsarbeid. 1) Alle spiller på lag. 2) Kunnskap, faglig utvikling, utfordringer og ansvar. 3) Dyktig leder. 4) Overordna støtte.

Kari Kvistad minte oss på begrepet «pronesis»; praktisk klokskap, som en viktig forutsetning for å lykkes. Vi kjenner på at grundig refleksjon og drøfting, gir et godt bidrag til trygg kompetanse for å utøve den praktiske delen av ledelsesansvaret i utviklingsprosesser.

Sitatet: «**Et godt språkmiljø for flerspråklige barn, er et godt språkmiljø for norskspråklige barn. Og et godt språkmiljø for norskspråklige barn, er et godt språkmiljø for flerspråklige barn.**»

(Et slags mantra vi tidlig valgte å arbeide etter)



Sitatet: «**Det her er å forske på hverdagen!**»

(Ped.leder i veiledning)

Sitatet: «**Økt kunnskap om andre land og kulturer fører til positiv nysgjerrighet og å rive ned fordommer.**»

(Erkjennelse på et personalmøte)

Vi famlet lenge med å komme fram til gode problemstillinger på språkbiten i prosjektet. Avdelingene satt med ulike erfaringer, behov og ståsted. Derfor utarbeidet hver avdeling sin problemstilling. Etterpå arbeidet først utviklingsgruppa og så hele personalgruppa med å finne fellestrekk i disse problemstillingene. Underveis fikk vi god veiledning av Kari Kvistad. Disse fellestrekkene munnet så ut i en felles problemstilling som en paraply over avdelingene sine.

Hvordan kan Flå barnehage bevisstgjøre holdninger og handlinger i møte med hverandres språk og kommunikasjon?				
Hvordan kan vi fremme barnets identitet?	Hvordan bevisstgjøre våre holdninger og handlinger i frileken?	Hvordan styrke voksenrollen gjennom praksisfortellinger?	Hvordan sikre at vi forstår og blir forstått?	Voksnes forståelse for barns uttrykksmåter
Huldra	Askeladden	Veslefrikk	Tommeliten	Tyrihans

Gjennom slike prosjekter «skaper» vi kunnskap og kompetanse i lag. Vi takker Kari Kvistad for utrolig god veiledning underveis, både for rettledning hver gang vi var på ville veier og oppmuntring hver gang vi hadde god framgang i arbeidet. Kari snakket mye om samskapte prosesser, prosesser som er skapt, drevet og utviklet i fellesskap. Det erfarer vi har vært en riktig beskrivelse på arbeidet vårt.

Vi takker

- DMMH, først og fremst ved veilederne våre Kari Kvistad og Kjersti Nissen, for godt faglig fundament for arbeidet,
- Fylkesmannen for økonomisk mulighet til å lære å løfte kvalitet og kompetanse i hele personalgruppa,
- Melhus kommune ved Marte Schrøder for ukuelig optimisme, tålmodighet og god evne til organisering av et så stort prosjektarbeid og
- personalgruppene rundt omkring som faktisk har gjort jobben og gjennom det gitt økt engasjement og glød inn i barnehagehverdagen.

Oppsummering

Prosjektperioden har vært spennende og interessant. Den har engasjert og motivert, men har på ingen måte vært strømlinjeformet. Vi har famlet, vært på villspor, gått store omveier, lært mye, opplevd aha-øyeblikk, gleder og frustrasjoner. Men kanskje det viktigste vi har lært, er å tørre å STÅ i prosesser, se oss rundt, ta med positive erfaringer og LEDE tilbake til veien mot felles mål.

Vi velger å avslutte med noen sitater fra den siste perioden av pedagogisk utviklingsarbeid 2014 – 2017.

«Vi har løfta blikket fra tornene til rosen! Vi har og bruker samme språk. Det er så viktig å legge småpjakk dødt og løfte det til utvikling i positiv retning. Og det er jo et ledelsesansvar!»

«Trygge ansatte fører til styrke i all kvalitetsutvikling.»

«Endringer krever energi i toppetasjen. Det er heftig og utfordrende. Vi må faktisk tenke. Men det er lettere å gjøre det praktiske arbeidet også nå.»

«Det er slitsomt når man står midt oppi det. Løftet kommer etterpå når man SER hva som har skjedd!»

«Vi er blitt bedre på å se oss selv i samhandling med andre. Det viser seg i respekt, ydmykhet og å være et medmenneske.»

Alt dette viser med all tydelighet at

«Pedagogisk utviklingsarbeid kan handle om en begynnelse, men ikke om noen slutt. Det er å stadig være underveis.»

Brekkåsen Idrettsbarnehage

Barns medvirkning under måltidet

Med bakgrunn i ståstedsanalysen fra Utdanningsdirektoratet, skulle barnehagene velge seg et fokusområde de ønsket å arbeide med i et utviklingsarbeid. Styrere og pedagogiske ledere skulle få opplæring i å lede utviklingsarbeid.
Melhus kommune innledet et samarbeid med Dronning Mauds Minne. De skulle bidra med kursing og veiledning.

Selvstendighet og medvirkning

Mål for arbeidet

- Gjøre barnehagene i stand til å drive egne utviklingsarbeid
- Gjøre pedagogene i stand til å lede utviklings- og endringsprosesser i barnehagen
- Heve kompetanse for alle ansatte som jobber i barnehagen
- Styrke pedagogiske lederes lederrolle i barnehagen
- Heve kvaliteten på det pedagogiske innholdet i alle barnehagene i kommunen
- Skape engasjement hos barnehageansatte til å samarbeide og dele kunnskap om hvordan de best

kan nå organisasjonens mål
- Stimulere ansatte til å se ting på nye måter om kontinuerlig utforske hvordan de kan lære sammen

Hver barnehage skulle etablere en utviklingsgruppe. I Brekkåsen Idrettsbarnehage gjorde vi det slik at èn pedagogisk leder fra hver avdeling deltok. Hver pedagogiske leder skulle ha ansvar for å drive utviklingsarbeidet på sin avdeling, og utviklingsgruppa fikk veiledning i prosjektet.
Vi valgte å ha en pedagogisk leder som utviklingsleder.

Slik startet utviklingsarbeidet i Brekkåsen Idrettsbarnehage, høsten 2014:

«Barns medvirkning» var temaet i vårt utviklingsarbeid. Barns muligheter til å medvirke har stor betydning for barnehagehverdagen. Dette var noe vi ønsket å jobbe med, samt bli bedre på. Et treårig utviklingsarbeid hørtes både omfattende og spennende ut. Vi startet med noe som kalles implementeringsfasen. Å implementere betyr å «tre i kraft», gjennomføre, fullføre og iverksette. Dette innebærer å ta opp i seg, internalisere, inkludere og ta i bruk (Kvistad og Søbstad, 2005). Vi ble nødt til å ta til oss ny kunnskap, samt inkludere den i eksisterende kunnskap. Vi måtte etablere nye rutiner og organiseringer, og få det inn i den helhetlige praksisen Dette så vi kom til å bli en krevende og tidkrevende prosess, så det var bare å starte!

Matglede ute

I utviklingsgruppa startet vi med å stille oss noe spørsmål:

- Hvordan skal utviklingslederen vise veien?
- Hvilke forventninger har vi til arbeidet og til hverandre?
- Hva er styrken i teamet vårt?
- Hvordan dokumenterer vi på en god og hensiktsmessig måte?
- Hvordan får vi synliggjort temaet i arbeidet?
- Hvordan skal vi synliggjøre den faglige utviklingen?

Deretter var det tid for å komme i gang med arbeidet sammen med resten av personalgruppa. Vi startet med et personalmøte hvor vi informerte om utviklingsarbeidet og våre oppgaver omkring det.
Vi ønsket å få frem deres synspunkter og tanker om barns medvirkning i barnehagen. I tillegg ønsket vi å spisse oss inn på et område som engasjerte oss. I utviklingsgruppa hadde vi allerede snakket om at måltidet hadde vært et passende fokusområde for oss. Personalgruppa kom selv med dette forslaget, noe vi hadde håpet på.
Vi delte oss inn i grupper på tvers av avdelingene. Da noterte vi oss noen tanker om temaet, samt at vi fokuserte på hvor vi er i dag. Sammen oppsummerte vi og la en plan for veien videre.
I ettertid ser vi på dette som en god start på et treårig utviklingsarbeid. Personalet fikk mulighet til å komme med sine synspunkter og erfaringer. Dette tror vi var med på å få et «eierforhold» til arbeidet.
Sammen satte vi oss mål for arbeidet, og hver avdeling kom opp med hvilke tiltak som skulle være med på å nå målet. Verdier som skulle danne grunnlaget for arbeidet var mestring, engasjement og likeverd. For å få belyst verdiene i arbeidet hadde vi voksenrollen i fokus.

Avdelingsmøter, personalmøter og ped.ledermøter ble brukt til refleksjon og vurdering av arbeidet. Dette var nødvendig for å holde opp fokuset. Vi opplevde underveis at det var vanskelig å holde fokus i perioder, da det er mye annet som skjer i en barnehage. Det ble en del frem og tilbake en periode, men vi tror at det var nødvendig for å komme et steg videre. Heldigvis var arbeidet med barns medvirkning i måltid en del av hverdagen i utgangspunktet. Det gjorde at det ble lettere å utfordre hverandre på et mer faglig nivå. Vi hadde mange gode diskusjoner, litt frustrasjon, mye mestring og godt samarbeid.
Fokusområde

Ledelse, barns medvirkning og måltid.

Status på barnehagen før arbeidet startet

Hele personalgruppa pratet sammen på personalmøte, og der var det en enighet om at vi hadde mye å jobbe med når det kom til barns medvirkning. Dette mente vi kom tydeligst frem i måltidene. Idrettsbarnehagene har fokus på matglede, og med egen kokk får vi mye servert. Dette førte til at barna ikke var deltakende nok, og dermed ikke fikk medvirke så mye som vi kunne tenkt oss.

Hvilke verktøy har dere brukt for å skape refleksjon?

Vi har lært at utviklingsarbeid tar tid, og at det er greit å stoppe opp noen ganger. Vi har også sett viktigheten med at hele personalgruppen følte et eierforhold til arbeidet. Som pedagogisk leder var det viktig å være en motivator, slik at engasjementet var der. Vi har i løpet av prosessen blitt mer bevisste på voksenrollen. Vi som voksne har ansvar for å skape gode holdninger. Rullering av personalet har bydd på noen utfordringer, men har også vært positivt.

Da gjennom praksisfortellinger. Gjennom planer og evalueringer har vi reflektert rundt hva vi mener fungerer bra og mindre bra.

Utviklingsgruppa laget en prosessorientert plan, som også ble nyttig for avdelingene under arbeidet (legger ved eksempel under).

Hva har dere lært/oppdaget underveis?

Vi har i refleksjoner tatt tak i ulike holdninger, og vi har jobbet faglig med å begrunne valg vi gjør i forbindelse med barns medvirkning i måltid. Kunnskapen har økt, og vi har sett gleden av at barna har blitt mer deltakende. Måltidene i barnehagen har endret seg gjennom denne prosessen. Som voksne har vi gitt barna mer handlingsfrihet i å medvirke. Vi har også utforsket det å være en veiledende voksen som lar barna klare det selv. Dette har vært med på å skape holdningsendringer hos personalet. Opplevelsen av den gleden barn får av å mestre, har gjort inntrykk.

Underveis i prosessen har vi oppdaget at kontinuitet er viktig. Hyppige møter har tidvis vært utfordrende å få til, men vi har sett at prioriteringen har hatt stor betydning. I utviklingsgruppa har vi annenhver mandag satt av en halv time til utviklingsarbeid. Denne tiden har vi brukt på refleksjon, samtaler og dokumentasjon. Dette er noe vi pedagogiske lederne har tatt med oss videre til avdelingene.

«Hvileskjær» er et begrep vi har blitt kjent med. For oss har det handlet om å stoppe opp, og kanskje til og med tatt et steg tilbake. Det har for oss vært verdifullt, selv om det der og da kan føles litt trått. «Hvileskjærene» har gjort at vi har endret litt, samt forbedret planene vi hadde fra før. Vi har gjort oss gode erfaringer med å delegere ansvar og åpne opp for endringer.

Hva har skjedd med deres praksis?

Utviklingsarbeidet har vært med på å øke bevisstheten omkring barns medvirkning. Måltidene i barnehagen har blitt bedre, og vi tror at barna opplever mye mer mestring nå.

Bevisstheten og kunnskapen har økt, noe vi tror kommer fra tydelig ledelse og struktur.

Vedlegg

Prosessorientert plan for utviklingsarbeid

Hvilke tanker har vi om barns medvirkning i forbindelse med lunsjen?	Læring og kjennskap til hva man spiser. Gjennom samtaler og samspill. Voksne må ha fokus på hva vi spiser
Hvilke verdier skal danne grunnlaget for arbeidet?	Mestring, engasjement og likeverd.
Hva ønsker vi å oppnå gjennom barns medvirkning i lunsjen? (Mål)	**Barn skal få oppleve selvstendighet, mestring og matglede.** Voksne som gir rom for barns deltakelse. Positivt samspill i måltid- hvor stor betydning har voksenrollen?
Hva skal til for at målene kan nås? (Tiltak) Hva kreves av den enkelte voksne for at vi skal nå målet?	• En medhjelper som går på rundgang. Maximusene (skolestarterne) kan også brukes som hjelper for de små. • Forberedelse til måltid. Hvordan legger vi opp. Mindre mengder på bordet. Fyller opp etter hvert. • Alle barna skal få forsyne seg selv med veiledning fra voksne. F.eks: »ta to kjøttkaker», «ta en øse suppe», «ta en brødskive». • Barn og voksne spør om å få tilsendt f.eks potetene. • Barna skal selv få være med på å rydde etter seg. Foreløpig ser vi an situasjonen, til vi får innarbeidet våre nye rutiner. • Send frukt. • Samtaler om verdien av mat. Hva kan barna hjelpe til med: • Dekke bord. • Forsyne seg selv. • Smøre maten sin. • Stor hjelper liten. • Hente ting som mangler (vann, melk, servise, bestikk osv.). • Rydde etter seg. • Tømme fatet. Tur: Butikk. Barna henter maten sin. Rydder sekk selv, eller med hjelp av voksen.
Hvor er vi i dag?	Her har hver avdeling skrevet!

Hvem er ansvarlige for at arbeidet gjøres, og for at prosessen følges opp?	Alle på avdelingen.

Tambartun barnehage

På hvilken måte kan aktive voksne i uteleken være med på å redusere konflikter, samt bidra til å øke kompetansen innen lek blant barn og voksen?

Bakgrunn

Tambartun barnehage er en del av virksomheten Nedre Melhus barnehager, som består av fem kommunale barnehager. Tambartun har 7 avdelinger med til sammen 88 barnehageplasser. Vi er fordelt på fire bygg som ligger tett samlet.

Når det gjelder utviklingsarbeid har vi valgt å jobbe strategisk over tid, fremfor å ha kortvarige satsingsområder og dra på mange ulike kurs med tema som ikke har en klar sammenheng. Vi har valgt tre satsingsområder som vi skal ha i et tiårsperspektiv. Disse er *Sosial kompetanse*, *Kultur og kreativitet* samt *Lek, glede og humor.* Når vi jobber med disse satsingsområdene ser vi at vi kan oppfylle rammeplanens krav og forventninger.

Vi deler barnehageåret opp i fem perioder. De siste årene har vi brukt et egenutviklet verktøy for å sikre god planlegging og evaluering av periodene. Det er et skjema som pedagogisk leder skal bruke sammen med de øvrige ansatte på avdelingen. Selv om hele barnehagen har felles tema og mål skal dette skjemaet gi rom for avdelingens egenart, og tilpasses barnegruppen og de ansattes kompetanse og interesse.

De ansatte i Tambartun har i mange år vist stort engasjement i arbeidet med barna, noe som har kommet til syne når vi har jobbet med sosial kompetanse, skape trygge relasjoner med barn, lek, strukturere førskolearbeidet, finne gode løsninger for en trygg tilvenningsperiode osv.

For oss er det viktig å følge en rød tråd. Fra overordnede dokumenter (lov, rammeplan) og ned til hverdagens praksis. Om man kommer og observerer en dag i barnehagen skal man lett finne spor fra Årsplan, periodeplan, satsingsområder og årsevalueringer.

Mål og problemstilling

For å komme frem til tema, og problemstilling gjennomførte vi ståstedsanalysen og tok i tillegg «barnehagetrivsel» på førskolebarna. Sistnevnte er et verktøy utviklet av blant annet Dronning Mauds Minne Høgskole. Her skal pedagogisk leder intervjue barn, og samtidig krysse av barnets meninger på et nettbasert spørreskjema. Ut ifra svarene kan man se hvordan barna trives i barnehagen.

Både ståstedsanalysen og barnehagetrivsel pekte på at voksne med fordel kunne delta mer i barnas lek, og få mer kompetanse på lek.

Etter en omstendig prosess kom vi frem til følgende problemstillig:

På hvilken måte kan aktive voksne i uteleken være med på å redusere konflikter, samt bidra til å øke kompetansen innen lek blant barn og voksen?

Nøkkelordene som kommer ut av denne problemstillingen er

- Aktive voksne (voksenrollen)
- Øke voksnes kompetanse på lek
- Øke barns lekekompetanse

For å begrense arbeidet valgte vi å fokusere på uleteken. Nå vil mange mene at uteleken er en arena med mindre konflikter enn inneleken. Ved å lære mer om lek generelt så vi for oss at dette også ville får en effekt på inneleken.

Utviklingsprosjektet i Tambartun barnehage

Etter at vi hadde avklart hvilket tema vi skulle ha begynte vi planleggingen av utviklingsprosjektet. Utviklingsgruppen vår besto av 7 pedagogiske ledere samt styrer. Vi ønsket å sparke i gang prosjektet med noe vi kalte Kick-off. Vi så viktigheten av å trekke prosjektet rett ned og inn i hverdagen til alle ansatte. Derfor brukte vi et personalmøte viet til å snakke om regler i uteleken. Flere pedagogiske leder dramatiserte på en humoristisk måte hvor forvirrende det kan være for barn dersom det er mange regler i uteleken, og dersom de voksne har ulike personlige regler. Det ledet til en prosess der vi diskuterte hvilke regler som hemmer barns kreativitet, og hvilke regler vi faktisk trenger. Personalet ble engasjert, og vi fikk en mer bevisst holdning til grensesetting.

Deretter ønsket vi å få frem lekenheten i oss. Vi dro og lekte krig med lasertags og tvekamp på Arena Trondheim. Her fikk personalet mulighet til å slippe seg løs og kjenne på hvor gøy det er å leke. Målet var å minne alle på gleden av å kunne leke, uten at det nødvendigvis er et pedagogisk mål for leken. Lek kan simpelthen være gøy og bidra til at barna får et rikt opplevelsesliv.

Struktur

Et viktig mål for oss var å bruke eksisterende struktur i arbeidet med prosjektet. Istedenfor å opprette nye arena brukte vi avdelingsmøter, ledermøter, personalmøter og planleggingsdager. Prosjektet skal inn i hverdagen vår på avdeling og i arbeidet med barna. Samtidig så vi etter hvert at vi med fordel kunne utvikle strukturen vår og gjøre hensiktsmessige tilpasninger.

Vi erstattet assistentmøter med refleksjonsmøter for hele personalgruppen. Vi deler inn i tre grupper slik at alle ansatte er med hver 6. uke. Målet med dette forumet er å overføre kunnskap, kompetanse og erfaring fra individnivå til organisasjonsnivå. Vi bruker en metode som heter *dialogspill* (Siv Akre, 2014). Her drøfter vi ulike påstander. Alle må ta et standpunkt til påstanden, og begrunne hvorfor de er enige eller uenige. En viktig faktor er at det er lov å ombestemme seg etter å ha hørt de andres refleksjoner. Etter å ha jobbet med denne metoden over tid ser vi at flere ansatte deltar med refleksjoner og at man i større grad tør å være uenige. Dette har også gjort at man må lytte til andres meninger og skapt en større aksept for å endre mening.

Vi så også at det kunne være en fordel å samle inn skriftlige rapporter gjennom prosjektet. Derfor skrev de pedagogiske lederne interne rapporter en til to ganger per år, som skulle beskrive arbeidet

med prosjektet. Skriveprosessen i seg selv er veldig bevisstgjørende, og er også med på å sette prosjektet på avdelingen inn i perspektiv og sammenheng med resten av barnehagen.

Styrer tok også med utviklingsprosjektet som tema i medarbeidersamtaler. For å lykkes med reell kompetanseøkning i hele organisasjonen var det viktig med alle ansattes engasjement og nysgjerrighet.

Vi så fort at det var viktig med felles faglig kompetanseheving for hele personalet. Dette for å skape en felles forståelse, få et felles språk for lek og ha en felles pedagogisk plattform

Lek

Etter et år gikk vi sammen med tre andre barnehager og hyrte inn Terje Melaas. Han hadde en planleggingsdag der han gikk gjennom sin tilnærming til lek. Gjennom dette foredraget, samt hans bøker opplevde vi å få et nytt fagspråk for leken. Av erfaring vet vi at et kurs ikke automatisk medfører en kompetanseøkning. Derfor bestemte vi oss for at hver avdeling skulle lage sin egen problemstilling ut ifra barnehagens felles problemstilling. De pedagogiske lederne fikk ansvar for å dra teorien vi hadde lært inn på avdelingene.

Under kommer en kort oppsummering av viktige begreper som har fått stor betydning for en mer faglig tilnærming til barns lek:

Lelekerabling; kan lett forveksles med flørting. Barnet viser med hele kroppen at «*jeg vil leke*». Dette kan være begynnende samspill på småbarnsavdelingen, der barn bruker samme element gjentatte ganger for å oppnå kontakt. Eks. leker hund, går med veske e.l. Denne fasen kan også være litt høylytt lek med lyder som barna gjentar. Er en samlebetegnelse for flere typer lek i startfasen (f.eks kamprabling).(Melaas 2014 og 2013)

Kamprabling; Lek som «*roper etter ønske om magi, dramatikk og spenning, men den er full av ambivalente symboler. Begrepene frivillig og lystbetont får også en prøvelse i denne sammenhangen»* (Melaas, 2015, s 84). Leken kan fort oppfattes som konfliktfylt og voldsom, og står i fare for å komme ut av kontroll eller bli stoppet av voksne. Barna som deltar står i fare for å bli kategorisert som ukonsentrerte og urolige.(Melaas 2014 og 2013)

Lekerutine; Her har barna tatt steget fra lekerabling og over i en lek som gjerne følger inneholder gjentatte rutiner. Barna møtes dag etter dag og leker samme tema. Har man en god lekerutine kan leken utvikle seg i uante retninger. Har får man gode muligheter til å fordype seg i et tema over tid. Den voksne kan med fordel berike leken med å utvide barnas kunnskap og erfaring gjennom å introdusere nye elementer eller kunnskap.(Melaas, 2014 og 2013)

Adgangsstrategier- ulike veier inn i etablert lek. Handler om hvilke strategier barna har for å komme inn i en lek. Dette er avgjørende for om det enkelte barnet får være med på leken. Barn som ikke har gode adgangstrategier kan gå glipp av alt det en godt etablert lek har å by på.

(Melaas 2014 og 2013)

Leken har en egenverdi i form av at det skaper et enormt engasjement og mye glede for barna. Utover dette ser vi at det er læring på alle nivå i leken. Barn må aktivt bruke hjernens egenledelsesfunksjon. Dette er en overordnet funksjon som styrer, planlegger og koordinerer resten av hjernen. (Kristian Sørensen). De får god trening på å selvstendig fordype seg i et tema over tid. Dette er en egenskap som er viktig å ha når man skal jobbe på skolen, og senere i arbeidslivet. Når barnehagene nå skal jobbe med å redusere frafallet i videregående skole ser vi viktigheten av å bruke metoder som ikke fører til at barn blir skoleleie før de begynner på skolen. Gjennom dette prosjektet har vi sett hvor viktig leken er for barnas helhetlige utvikling. De barna som ikke har gode adgangsstrategier står i fare for å falle utenfor leken, og går glipp av all den læring som leken tilbyr.

Dette var en svært kortfattet oppsummering av teorien vi har tilegnet oss gjennom prosjektet. Etter å ha fått denne kunnskapen begynte vi å observere barns lek mer systematisk, og fikk flere verktøy for å hjelpe de barna som synes det vanskelig å komme inn i leken. Flere avdelinger lagde seg egne skjema som de brukte i observasjon av barn, og refleksjon på avdelingsmøter.

En suksessfaktor for prosjektet var at det var satt av tre år. Vi opplevde at engasjementet gikk opp og ned i perioder. Både på grunn av perioder med mye sykdom blant personalet og perioder med fokus på annet pedagogisk arbeid og prosjekter.

Erfaringer og konklusjon

At vi hadde et relevant tema som engasjerte hele personalet har kanskje vært den viktigste suksessfaktoren. Vi har opplevd en tydelig holdningsendring hos alle ansatte. Kunnskap og bevissthet rundt leken har også gjort at vi er mer på «ja-siden» når det gjelder barns lek. Dette kan være et direkte resultat av at vi har drøftet hvor mange regler vi må ha i uteleken.

Ansatte har blitt mye mer bevisst på sin rolle for å skape gode lekemiljøer for barn, og vi ser en økt voksendeltakelse. Dette gjelder både direkte deltakelse i lek, men også voksendeltakelse i form av observasjon. I dette ligger det at vi vurderer når vi skal delta i leken for å støtte den, og at vi kan trekke oss ut når leken er etablert og barna kan videreføre den selvstendig.

Vi observerer, filmer og deler muntlige praksisfortellinger som utgangspunkt for refleksjon. Ut ifra dette kan vi drøfte tiltak for å gi sårbare barn gode adgangsstrategier og komme inn i en lekerutine. En pedagogisk leder forteller at han har brukt film for å observere kamprabling blant barna, og kom frem til hjelpende tiltak. Dette har gitt gode resultater spesielt for to barn som tidligere hadde utfordringer med leken. Dette er også et godt eksempel på hvordan man kan gi barna økt lekekompetanse, og ferdigheter for å gå fra kamprabling og inn i en lekerutine.

Flere har uttrykt at personalet har blitt tryggere på hverandre gjennom prosjektet. Vi drøfter og veileder hverandre. Reflekterer og tør å ha ulike syn og tilnærmelsesmetoder.

Vi har også hatt utfordringer underveis. Det har vært perioder med høyt sykefravær og mange vikarer. Flere har også byttet avdeling, og har måttet starte på nytt med ny problemstilling og finne en felles plattform.

Utviklingsprosjektet har ikke vært hovedfokus hele tiden, men det har blitt satt på dagsorden jevnlig. Vi har sett at i de periodene vi ikke har hatt fokus på prosjektet så har likevel de ansatte i høy grad brukt kompetansen. Dette kan tyde på at vi har fått den nye kunnskapen til å bli handlingsbasert kompetanse.

Ledergruppa har hele veien vært veldig samkjørt. Alle har fulgt tidsfrister og tatt ansvar for prosjektet på sin avdeling. Noe av dette kan skyldes at vi hadde tydelige felles mål og problemstilling. Grunnet en dyktig og engasjert pedagogisk ledergruppe har prosjektet blitt holdt i gang, selv om styrer var sykemeldt en periode. Her har utviklingsleder hatt en viktig rolle.

Konklusjon

Vår hovedkonklusjon er at *kompetanse og voksendeltakelse* i lek er avgjørende for at barn skal kunne opprette, delta og få fullt utbytte av leken i barnehagen. Vi har sett at lek er den mest betydningsfulle arenaen for læring, glede, sosialisering og for å legge et godt grunnlag for å takle livet som venter etter barnehagealder. Vi har også innsett at vi som jobber i barnehagesektoren selv bør sitte med kompetanse til å avgjøre hvilke metoder som bør brukes i arbeidet med barn i barnehagealder.

Dette er en liten smakebit fra prosjektet. Dersom du som leser dette er blitt nysgjerrig kan du gjerne ta kontakt med oss.

Lundamo barnehage

Hvordan er jeg når jeg snakker med barn?

v/ Anne-Kjersti Hovin, utviklingsleder

Status i Lundamo barnehage før arbeidet startet

Alle ansatte gjennomførte en ståstedsanalyse fra Utdanningsdirektoratet i 2014. Ståstedsanalysen er et refleksjons- og prosessverktøy for felles vurdering av barnehagens praksis. Verktøyet kan brukes av barnehager som ønsker å drøfte og vurdere sin egen praksis som grunnlag for felles utviklingsarbeid. Analysen bygger på «Lov om barnehager» og «Rammeplan for barnehager». Med bakgrunn i ståstedsanalysen ga det oss et utgangspunkt for å velge ut og prioritere et innsatsområde for vårt utviklingsarbeid. Lundamo barnehage sitt fokusområde ble SPRÅK.

Innenfor fokusområdet ønsker vi et godt språkmiljø for alle barn. Et godt språkmiljø betyr at det finnes og gis rom for mange former for kommunikasjon gjennom fysiske, estetiske og verbale uttrykk. Arbeid med et godt språkmiljø inngår i alle deler av rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver og inkluderer alle barn uavhengig av språklig bakgrunn. Et godt språkmiljø bør gi rom for at barn og voksne kan gi uttrykk for tanker, følelser og erfaringer, sette ord på dem og diskutere og reflektere sammen med andre (Kunnskapsdepartementet, 2013).

Lundamo barnehage er en stor barnehage med 100 barn fordelt på 7 avdelinger. Utviklingsgruppa besto av en utviklingsleder, ti pedagogiske ledere og styrer.

Det er mange temaer innenfor språk som vi kunne tenke oss å jobbe med, men vi så fort at vi måtte avgrense. Utviklingsgruppa presenterte utviklingsarbeidet og dens formål til sine avdelinger, og så startet etableringsprosessen.

Mål og problemstilling

Avdelingene brukte ulike verktøy å få refleksjoner rundt hvilket fokusområde de skulle ha. På den tiden tenkte utviklingsgruppa at det var greit at avdelingene hadde forskjellige tema og problemstillinger for å sikre eierforhold til prosjektet. Avdelingene brukte god tid med innramming, og etter hvert problemstilling. Etter å ha jobbet ulikt innad i barnehagen kom det frem i utviklingsgruppa at det var utfordringer å jobbe slik. De pedagogiske lederne følte de satt i hver sin båt og skulle styre skuta selv. Vi måtte gjøre noen endringer for å samle oss som barnehage og ikke minst i utviklingsgruppa. Utviklingsgruppa ble derfor enig om å samle oss til ei felles problemstilling. For at vi ikke skulle bryte opp det arbeidet som allerede hadde startet på avdelingene fant vi ei problemstilling som favnet alle.

«Hvordan er jeg når jeg snakker med barn?»

Vi strevde litt med å få alle i personalgruppa til å få et eierforhold til prosjektet. Mange følte at dette «svevde» i og med at det kun var utviklingsgruppa som fikk veiledning og faglig påfyll følte de at dette var noe kun for dem. Med bakgrunn i det fikk alle som oppgave å lage seg egne personlige mål rettet

mot problemstillinga. Her måtte alle gå i seg selv og kjenne på hva er det de ønsker å forbedre meg på. Alle i personalgruppa fylte ut sitt skjema (se vedlegg 1) som de presenterte for avdelingen sin. Dette førte til en mer felles forståelse og mer eierforhold til prosjektet enn vi hadde tidligere. Det ble jobba godt innad i barnehagen og man kunne se at de personlige målene var nøkkelen til at motivasjonen til prosjektet blomstret hos alle i personalgruppa. Det å være bevisst den problemstillinga og de personlige målene har ført til at personalet samarbeider, lærer av hverandre og støtter hverandre, noe som igjen gir høyere kvalitet på arbeidet med språk.

Målsettingen ble nådd. Godt lederskap førte til at personalet tok i bruk og utvidet sin kompetanse. Mål i rammeplanen ble realisert og kvaliteten på det pedagogiske arbeidet i barnehagen ble sikret.

Hvilke verktøy har dere brukt for å skape refleksjon?

Praksisfortellinger er noe vi bruker i hverdagen, uten at vi alltid har det i et system. Har sett at det kan være lurt å ha det i et system for da er det noe alle på avdelingen bidrar med, like mye. De pedagogiske lederne sier noe om at de ønsker å sette praksisfortellinger i system. Praksisfortellingen «tvinger» oss til å ha en kritisk refleksjon rundt vår egen praksis i barnehagen. Den hjelper oss alle i arbeidet med å utvikle en bedre barnehage med gode læringsstrategier, både formelle og uformelle situasjoner som oppstår i barnehagen. Praksisfortellingen baserer seg på observasjoner av barns lek og aktiviteter, samspillet mellom barna og mellom barn og voksne. Praksisfortellingen blir da en beskrivelse av meningsfulle hendelser fra hverdagslivet i barnehagen. Personalet i barnehagen er som sagt vant til å jobbe med praksisfortellinger, men med utviklingsarbeidet har arbeidet med praksisfortellinger blitt bedre. Refleksjonsprosessen har utviklet seg mest. Det har økt takhøyden for å være ærlige med hverandre. De pedagogiske lederne ønsker å ta med seg den gode refleksjonskulturen vi har skapt i barnehagen videre.

Underveis i prosjektet har vi brukt ***prosessorientert plan***. Her har vi sett på ulike punkter som: «Hvilke verdier som skal danne grunnlaget for arbeidet, hva er de viktigste verdiene for den enkelte, hva ønsker vi å oppnå gjennom arbeidet, hvordan skal vi nå målene, hva kreves av de voksne og hvor er vi i dag, hva må vi eventuelt endre». Denne planen ble tatt opp på hvert møte, det ble nyttige refleksjoner om hvor vi står i dag i forhold til hvor vi var forrige gang. Denne planen var stadig i endring noe som var vesentlig i denne prosessen.

Bruk av ***film*** var effektivt, det skapte masse refleksjon og motivasjon til å jobbe videre med tema for den avdelingen som jobbet med barnesamtaler.

Som tidligere nevnt satt alle i personalgruppa seg egne ***personlige mål***. Her måtte alle reflektere over den jobben de gjør i det daglige. Alle måtte også skrive hvilke metoder de ville bruke for å oppnå målet, hvor de var hen i dag og når de skulle evaluere seg selv. De personlige målene går på voksenrollen og blir dermed lettere å jobbe med over lengre tid. Dette verktøyet har skapt en bedre bevissthet i måten vi voksne ser og snakker med og til barna på.

I starten av prosjektet brukte vi ***pedagogisk sol***. Det har vært en fin metode som åpner opp for at alle får bidra. Det skaper også et resultat som vi ved flere anledninger har tatt frem og sett tilbake på for å se utviklingen i prosessen.

Dialogspillet er en metode som er med på å øke bevisstheten rundt hvorfor vi gjør som vi gjør. Det blir en strukturert faglig dialog hvor alle skal komme til orde og alle skal si sin mening. I dialogspillet har vi

ulike påstander etter hvilket tema vi holder på med. Målet er ikke å bli enige eller komme til en konklusjon, men bli kjent med hverandres faglige ståsted og skape rom for faglig utvikling.

På personalmøter har vi brukt ***refleksjonsgrupper*** i forbindelse med tema språk. Da har vi hatt grupper på tvers av avdelingene, slik at vi har fått et innblikk i hverandres arbeid med språk.

Hva har dere lært/ oppdaget underveis?

De pedagogiske lederne sitter igjen med mange nyttige erfaringer i det å lede et utviklingsarbeid. «Pedagogisk ledelse kan defineres som den ledelsen som kreves for å initiere og lede refleksjons- og læringsprosesser i organisasjoner. Denne type ledelse spiller en vesentlig rolle for utvikling og endring av læringssystemer og læringskulturer» (Wadel, 1997,s.39)

Det å jobbe med et 3- årlig prosjekt er krevende. Krevende å holde det varmt gjennom hele perioden når det er andre ting som trenger tid. Det er som en pedagogisk leder sier: *«Til tider har vi vært svært motivert og jobbet flittig med temaet og i andre perioder har vi jobbet mindre med fokusområde».* De fleste av oss sitter igjen med erfaringer om hvor utfordrende det kan være å sette av tid til å holde det gående. Men vi har også tillært oss gode erfaringer med å kunne ta det opp igjen etter at det har ligget litt på is ei stund. Flere sier det har vært nyttig å stoppe opp underveis og se tilbake på hvor de var da det startet. Bruken av den prosessorienterte planen kontinuerlig har vært et godt verktøy for mange.

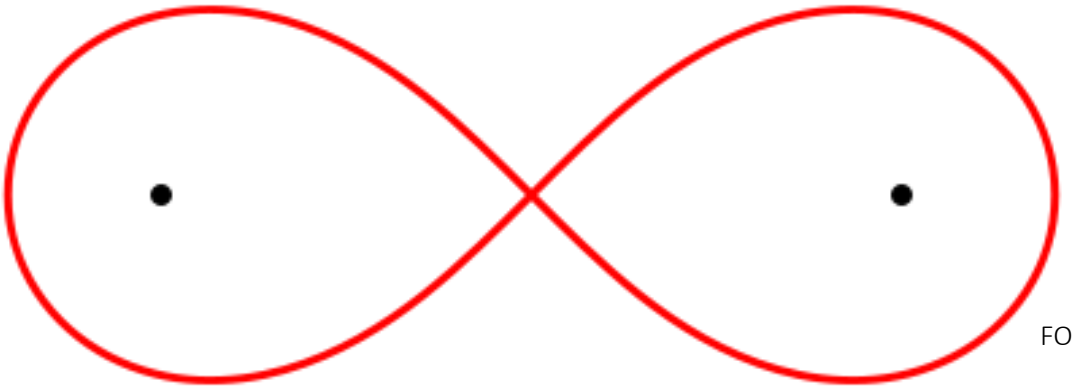
Det å tåle å «være underveis» er noe som har vært utfordrende og vanskelig for de pedagogiske lederne. Å skynde seg langsomt var noe som ble sagt mye i starten av prosjektet. Det å tørre å stå i åpne prosesser med undring og utforskning. Ledererfaringene vi sitter igjen med er å stå i noe som vi ikke vet hvor ender. Noe som har gitt oss gode erfaringer med å stole på oss selv som ledere og være trygg i prosessen.

Barnehagen har lært mye om den faglige problemstillinga knyttet til fokusområdet. En av barnehagens kjerneoppgaver er å støtte barns tilegnelse av språk. Barnehagen skal gi alle barna varierte og positive erfaringer med å bruke språket som kommunikasjonsmiddel, redskap for tankene og uttrykk for egne tanker, meninger og følelser. Vi har reflektert over og vurdert vår egen praksis sammen med resten av personalet, foretatt justeringer og arbeidet målrettet som har vært nødvendig for å sikre kvaliteten på arbeidet med språk i barnehagen. Vi voksne legger til rette for at alle får varierte og positive erfaringer med å bruke språket som kommunikasjonsmiddel, som redskap for egne tanker og for å uttrykke egne meninger og følelser. Et reflektert blikk på den pedagogiske praksisen har økt bevisstheten hos personalet, den har gitt anledning til å utvikle ny kunnskap og styrka kvaliteten på arbeidet.

Hva har skjedd med vår praksis

For at praksis skal kunne endres kreves det utviklingsprosesser. Ved å bruke lemniskaten kan man oppnå slike prosesser:

Lemniskaten er en bevegelse mellom erfaring og handling. Den danner grunnlag for vurdering av utviklingsprosesser. I fortidens erkjennelsessløyfe kan personalet reflektere over ny kunnskap og innsikt for så å se fremover til handlingssløyfen med fokus på verdier, mål og tiltak. Det er i disse reflekterende prosessene at grunnlaget for læring skjer. For at læring og ny handling skal skje må det kritiske perspektivet tåles og gamle mønster må forstyrres slik at vi kan ta neste steg.



FORTID

(erkjennelsessløyfen) NÅTID (krysningspunktet) FREMTID (handlingssløyfen)

(Illustrasjon hentet fra www.wikipedia.no)

Vi ble veldig bevisst oss selv, våre utfordringer, vår mestring og kompetanse. «Hver ansatt er unik i sin måte å utøve sin kompetanse i handling» (Schei og Kvistad, 2012). Det at hver og en har satt sine personlige mål var med på å bevisstgjøre hva den enkelte ville bli bedre og utforske mer på. Fokuset ble voksenrollen og hvordan vi kan jobbe med oss selv på. Evalueringen og refleksjonene rundt de personlige målene har ført til god refleksjonskultur på alle avdelingene. Vi har brukt mer tid på refleksjonene enn tidligere, gått mer i dybden og sett at det har vært veldig nyttig.

Utviklingsgruppa har kjent på at vi har blitt styrket i å bruke mer faglig kunnskap med resten av personalet. Det har vært med på å gi oss nye perspektiv på å forstå praksis på, et felles språk og forståelser.

Hvilken betydning har utviklingsarbeidet hatt for arbeidet som gjøres i praksis på din barnehage?

Å være leder innebærer ansvar som å myndiggjøre personalet. Det vil si at det er pedagogisk leder sitt ansvar å ansvarliggjøre og delegere oppgaver til de andre i personalet. Hvordan skal pedagogisk leder bli en myndig person? Klev og Levin (2009,s. 149- 154) sier at: «lærende organisasjoner er i stadig forandring og påvirkning fra omgivelsene. Her er medarbeidernes involvering og kompetanse sentral». De mener at ledelse er å skape rammer noe som gir rom for refleksjoner som er satt i system. Ledelse er å fasilitere dialog som utfordrer og utvikler handlingsteorier. Ledelse er å påvirke rådende verdier og normer gjennom egen handling og væremåte. Ledelse handler også om hvordan møter vi usikre ansatte, altså redusere andres opplevelse av usikkerhet.

Ansatte som samarbeider, kan lære av hverandre, og kollegaer som støtter hverandre, kan oppnå høyere kvalitet på arbeide. For å skape et åpent samarbeidsklima basert på en grunnleggende tanke om at alle vil hverandre vel. De pedagogiske lederne gir tilbakemelding om de har blitt bedre på det å stille mer krav til BUA og assistentene, det være seg blant annet krav om å få skriftlige tilbakemeldinger. Det fører til at de pedagogiske lederne gir mer tilbakemeldinger til dem også, både positive tilbakemeldinger og noe det er mulig å arbeide videre med for å styrke kompetansen. Medvirkning i prosesser er viktige forutsetninger for endring i en organisasjon, alle må trekkes med og verdsettes.

Ekstern veileder

Utviklingsgruppa har fungert godt og vi har blitt et sterkt lederteam. Vi har motivert hverandre og støttet hverandre når det har buttet litt i mot. Vi har sammen dratt lasset mot riktig retning.

Min rolle som utviklingsleder har vært en spennende og lærerik prosess. Det har vært utfordrende med tanke på å lede utviklingsgruppa mot noe ingen visste hvor vi skulle ende. Det å «finne veien mens man går» og kjent på usikkerhet har gjort meg tryggere som leder. Utviklingsgruppa har vist at de også tåler å være usikker og være trygg i det å ikke ha alle svarene. Jeg har dratt lasset i form av å lage struktur for samarbeid og støtte, det har ført til at vi i utviklingsgruppa har som tidligere nevnt blitt et sterkt lederteam med stor faglig tyngde i våre møter. Jeg har hele tiden satt fokus på tid, sette av nok tid til å ta opp utviklingsprosjektet på alle møter (personalmøter, ped. ledermøter, BUA/assistentmøter og avdelingsmøter). Det har vært viktig for å holde prosjektet varmt gjennom alle tre årene. Erfaringene jeg har fått gjennom å være utviklingsleder har styrket meg som leder.

Deler av fagsamlingene har vært nyttig og vi har fått gode råd om videreføring av utviklingsarbeidet.

Veiledningene har fungert godt, best har det vært når vi har hatt samlet veiledning for hele utviklingsgruppa. Utviklingsgruppa har kommet tilbake til barnehagen med motivasjon og en ny giv. Skulle ønske at veilederne kunne komme ut i barnehagen enkelte ganger slik at alle i personalet har fått det samme i veiledningene som utviklingsgruppa har fått. Da hadde motivasjonen spredt seg hos hele personalet.

Avslutning

Når vi nå avslutter dette 3- årige utviklingsprosjektet har vi med oss mange gode erfaringer. Erfaringer der vi ser vi har arbeidet på en god måte og erfaringer fra noe vi kunne ha gjort annerledes. Utviklingsgruppa står sterkt i å lede flere slike prosjekter, vi føler oss godt rustet til å ta fatt på videreføringsfasen. Her vil vi se på hvordan vi kan holde motivasjonen og engasjementet for å være i utvikling og stadig læring i vår organisasjon. Et nytt utviklingsarbeid må forankres ut i fra nye forutsetninger, nytt fokus og satsningsområder. I et nytt prosjekt vil vi ta med oss de gode erfaringene med det å jobbe ut i fra personlige mål. Her må hver enkelt ansvarliggjøres ut i fra ønske om egenutvikling og jakten på ny kunnskap.

Vi vil takke Kari og Kjersti for god veiledning og faglig påfyll gjennom hele prosessen!

Litteraturliste:

Levin, M. og Klev, R. (2009): *Forandring som praksis: endringsledelse gjennom læring og utvikling*. Bergen: Fagbokforlaget.

Schei, S.H. og Kvistad, K. (2012): *Kompetanseløft. Langsiktige tiltak i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.

Utdanningsdirektoratet (2013): *Språk i barnehagen. Mye mer enn bare prat.* Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Wadel, C. (1997): *Pedagogisk ledelse og utvikling av læringskultur*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gåsbakken barnehage

Hva er et godt språkmiljø, og hvordan skaper vi det?

v/Ester Johanne Lillebudal, utviklingsleder

Vi foretok en ståstedsanalyse som resulterte i at vårt fokusområde ble språk. Siden vi kun er to avdelinger ønsket vi en felles problemstilling som skulle gjelde for begge avdelingene. Vi kom tidlig frem til en god problemstilling;» Hva er et godt språkmiljø, og hvordan skaper vi det?» På grunn av en vid problemstilling måtte vi avgrense ved å sette oss konkrete mål, og vi valgte å fokusere på språkmiljøet i forbindelse med måltidene. Vi opplever at måltidet er en god arena for å få et godt samspill og gode samtaler, med barna. Ved måltidet har vi faste grupper med barn og voksne, som er med på og ansvarlig gjør alle voksne. Ved å kartlegge hvordan måltids situasjon var ved oppstart, kom det tydelig frem viktigheten av å være gode rollemodeller for barna.

Voksne som gode språkmodeller ved måltidet

- Fokusert
- Uttryksfull (tonefall og stemmeleie)
- Støtter barna i dialog
- Bekrefter barnets uttrykk
- Gir rom for initiativ og engasjement fra både barn og voksne

En viktig forutsetning for dette er at måltidet er godt planlagt for å unngå trafikk og støy.

Prosessen

Det ble laget en detaljert plan over arbeidet med prosjektet. Men på grunn av sykdom, fravær og utskiftninger av personalet, ble planen vanskelig å gjennomføre slik vi hadde tenkt. I og med at dette skjedde på et tidlig tidspunkt i prosessen, ble den viktige forankrings prosessen for dårlig. Utviklingsgruppen opplevde derfor at det ble utfordrende å få med hele personalet. Men da vi omsider fikk konkretisert problemstillingen fikk prosjektet et oppsving, der vi fikk satt arbeidet i system. Vi prøvde ulike metoder å reflektere på uten å komme nok i dybden slik vi ønsket. Alle måtte levere praksisfortellinger som vi brukte som refleksjonsgrunnlag på møter. Mot slutten av prosjektet fikk vi etter eget ønske, tettere oppfølging og veiledning av Kari Kvistad. Ved hjelp av dialogseminar bidro hun til svært gode refleksjoner i personalgruppa.

Hva har vi lært/oppsummering

Vi ser i ettertid at ståstedsanalysen krever et grundig etterarbeid, med kartlegging og observasjoner. Fordi vi har erfart hvor viktig forankrings prosessen er for hele personalgruppa og for arbeidet videre med prosjektet. Som ledere var vi lenge usikre på hvilke metoder vi skulle ta i bruk for å få med og ansvarlig gjøre alle. Vi forsøkte å bruke praksisfortellinger både avdelingsvis og ved felles møter, uten å oppnå det vi ønsket. Ledergruppa fikk utfordringer med å skape en god struktur som var forankret i

det daglige arbeidet. På grunn av uforutsette hendelser, ustabilt personale og lite avsatt tid, ble hele prosjektet satt på vent. Det var krevende å få flyt i arbeidet etter dette, men med folk på plass og en mer stabil hverdag ble alt litt enklere. Vi fikk satt oss konkrete mål som hele personalet jobbet målbevisst mot. Her var vi i en god periode med prosjektet, satt ting i system og kom i gang med å bruke praksisfortellinger som ga gode refleksjoner. Etter å ha søkt råd og hjelp utenfra fikk vi løftet refleksjonene våre til et nytt nivå; ved å bruke dialogseminar som metode, kom vi dypere inn i situasjonene, og fikk et mye større læringsutbytte.

I dialogseminar velger man en praksisfortelling på forhånd, som man tar utgangspunkt i. Vi valgte å bruke utviklingsleder til å lede dialogseminaret. Gruppa ble satt i sirkel, ved siden av satt to til tre personer i et reflekterende team.

- Praksisfortellingen legges frem av «eieren».
- Runde med fortolkning, med bruk av egne ord.
- Praksisfortelleren forteller hvordan han oppfatter runden med tolkning.
- Runde med barnets perspektiv.
- Runde med voksnes perspektiv.
- Runde med spørsmål til praksisfortelleren.
- Runde med hypotetiske spørsmål (hva skjer hvis….)
- Runde med råd.

Praksisforteller får kun svare mellom hver enkelt runde.

Personalet har gitt oss gode tilbakemeldinger i forhold til denne måten å jobbe med praksisfortellinger på, og har uttalt følgende:

- Fint at alle må bidra, at vi tvinges til å ti stille og vente på tur.
- Ryddig og grei måte å gjennomføre møter på.
- Fint å høre andres refleksjoner.

Den her måten å jobbe med utviklingsarbeid på har vært avgjørende for utbytte av prosjektet, som gjør at vi nå tar med oss erfaringer i ulike situasjoner i hverdagen. Flere uttaler også at de har blitt mer bevisst i måten å snakke med barna på, og hvor viktige vi er som rollemodeller. Vi i lederteamet har underveis i prosjektet møtt store utfordringer med å drive prosjektet fremover. Vi savnet å få nok råd og informasjon til å møte de utfordringene vi kom overfor på et tidligere tidspunkt enn det vi fikk. Det å ha en delaktig ledelse i et slikt prosjekt har vi opplevd er veldig viktig med tanke på struktur og flyt i arbeidet. Erfaringene fra dette prosjektet har gjort oss bedre rustet til å ta fatt på et nytt utviklingsprosjekt ved en senere anledning.

Løvset barnehage

Hvordan kan aktive voksne støtte barn til å gå fra lekerabling til gode lekerutiner?

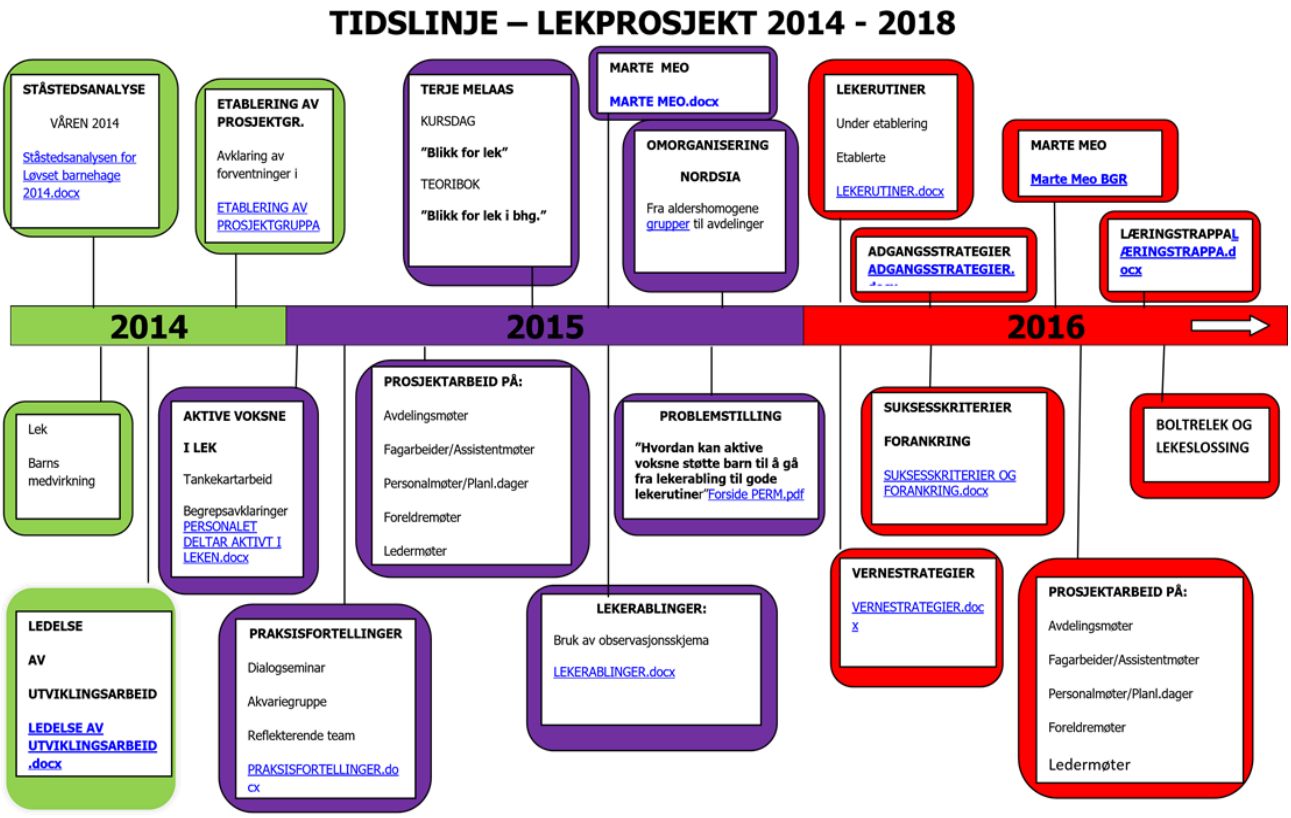
v/ Brit Guri Ross

Innledning

I Løvset barnehage har vi laget oss en tidslinje som viser ulike tema vi har jobbet med innenfor fokusområdet vårt. Den er også med på å synliggjøre veien vi har gått fram mot en endelig problemstilling og de videre prosessene.

Tidslinja har også vært et godt verktøy til å innføre prosjektet for nye medarbeidere og holdt prosjektet «levende».

Gjennom deler av dokumentasjonsarbeidet vil vi referere til denne tidslinja.



Status på vår barnehage før arbeidet startet

Ståstedsanalysen ble for oss et godt utgangspunkt for å kartlegge fokusområdet. Refleksjoner i lederteam rundt rapporten viser hvordan vi valgte fokusområde og hvordan vi startet prosessen med innramming.

Det er her plukket ut deler av refleksjonsarbeidet rundt rapporten.

Rapporten viser at vi skårer høyt på mange av de viktigste punktene, spesielt til foreldresamarbeid og i arbeidet med barna. Vi gikk gjennom de punktene hvor vi mener at vi skårer for lavt, og hvor det er så mange som har svart at vi ikke tilfredsstiller påstandene at vi må se nærmere på hva som ligger bak tallene og hva som eventuelt må arbeides mer med.

Verdigrunnlag, medvirkning og samarbeid.

På det første punktet, «alle tilsatte har god kjennskap til Rammeplanen», har 57,1 % krysset av gult. Dette er et forholdsvis høyt tall med tanke på at vi arbeider, og henviser mye til Rammeplanen. Vi kan nok bli bedre på å drøfte innholdet i den i enda større grad, og bevisstgjøre personalet på at dette er en forskrift til barnehageloven.

På punkt nr 10, 12 og 13, som omhandler barns medvirkning, har henholdsvis 71,4 %, 71, 4 % og 57,1% krysset av på gult. Noe av tanken bak å sette så stort fokus på hverdagsaktivitetene i vår årsplan var for å gi en god ramme for å ta barns medvirkning på alvor.

Når vi skårer så lavt på disse punktene så gir det oss en tydelig tilbakemelding på at dette er noe vi må jobbe mye mer med. Vi må kartlegge hvilke holdninger som finnes i personalgruppa, og i forhold til arbeidet med hverdagsaktivitetene så må vi bli enda mer bevisste på hvilke muligheter dette gir oss i møte med barnet.

Omsorg, lek og læring.

På punkt nr 7, «personalet deltar aktivt i leken», har 71,4 % krysset av på gult. Dette er noe vi har jobbet med, med jevne mellomrom. Det er en problemstilling vi kjenner oss igjen i. Vi har nok kommet et stykke på vei, og har mer tilstedeværende voksne, men vi kan være mer aktive i leken. Det er viktig at voksne er aktive deltakere i leken når det trengs, og for å sikre at alle barna blir inkludert på en god måte.

Ut fra refleksjonsarbeidet, kom lederteamet fram til noen punkter de ønsket å jobbe med videre.

1 Personalledelse. Å bli et tydeligere lederteam som i større grad utnytter sine medarbeideres kompetanse.

2 Barnehagens pedagogiske grunnsyn. Vi ønsker å sette av mer tid til diskusjoner og drøftinger rundt barnehagens pedagogiske grunnsyn/læringssyn. Praksisfortellinger og video (Marte Meo) er veldig gode utgangspunkt for refleksjon rundt egen praksis og eget pedagogisk grunnsyn.

3 Barn med annen kulturell bakgrunn. Vi ønsker å ha mer fokus på dette, og til å begynne med ønsker vi å konsentrere oss om å lære mer om samene i Norge.

4 Voksne som er aktive i leken. Dette henger til en viss grad sammen med pedagogisk grunnsyn/læringssyn. Vi må veilede alle på å se verdien i lek, og at vi ifølge Rammeplanen har et stort ansvar for at alle er inkludert i leken.

5 Barns medvirkning. Vårt arbeid med hverdagsaktivitetene gir meget godt grunnlag for i stor grad å ivareta barns medvirkning. Dette handler om å veilede medarbeiderne til å se den pedagogiske verdien i hverdagsaktivitetene, og det å gi barna rom og mulighet til å medvirke.

6 Bevisstgjøring på hva vi gjør på personalmøter og planleggingsdager. Med tanke på den forholdsvis lave skåren rundt vårt arbeid med Rammeplanen, så må vi bli bedre på å sette ord på det vi arbeider med, hva det fører til, og hvilket opphav det har.

På planleggingsdagen fredag 15. august 2014 la vi fram resultatene fra ståstedsanalysen, og lederteamets refleksjoner.

De seks punktene ble lagt fram. Hele personalgruppa fikk uttale seg om disse punktene, og vi kom fram til to hovedpunkter vi ville jobbe med.

1. Ledelse – Alle tilsatte opplever god personalledelse.

2. Personalet deltar aktivt i leken.

Videre arbeid ble da tankekartarbeid og begrepsavklaringer i forhold til Aktive voksne i lek.

Voksenrollen i barnas frilek

- Basiskunnskap om lek/frilek
- Basiskunnskap om alder, kjønn

Hva er vi nysgjerrige på?

- Hva er lek for 1 – 2 åringen?
- Bruk av Marte Meo i lekesituasjoner for å skaffe innsikt i egen deltakelse/rolle i barns lek- og bevisstgjøring av lekens betydning for enkeltbarn og barnegruppa.
- Hva er god lek/må barn bruke leker?
- Hva er en god voksenrolle/ voksenrollen i frilek?
- Hvordan delta uten å ødelegge den frie leken?
- Om teori om leken stemmer overens med praksis

Hvilken endring vil fokusområdet få for praksisen vår/resultat?

- Om vi får noen åpenbaringer. Nytt syn
- Hvordan bidra til barns utvikling under lek?
- Hvilken type lek skal man gå inn i?
- Hva kjennetegner lek i forhold til alder og kjønn?
- Hvordan min væremåte rundt/ i leken påvirker leken?
- Hva gjør vi når det ikke er «lek»?
- Lære å lese leken. Ta barnets perspektiv.
- Lek i forhold til alder.

Hvilke erfaringer har vi med lek?

- Voksendeltakelse er med på å forlenge leken. Små forstyrrelser kan ødelegge.
- Tilstedeværende voksne er viktig for å forstå/få med seg hva som skjer.
- Eventyrstund, bruke forskjellige materialer – gir inspirasjon og utvikler leken.
- Marte Meo – bevisstgjøring av egen rolle, hvordan en påvirker leken.
- Voksen til stede gjør at det blir mindre støy. Leken varer lengre.
- Voksenrollen i leken er med på å gi trygghet, utvikling og samhold hos barna.
- Rollelek, bygge videre på erfaringer om roller og utstyr.
- Voksendeltakelse: Rolige voksne på gulvet skaper en trygg og god atmosfære.
- Vi er lydhøre for barnas uttrykk, glede, samspill, ingen å leke med, frustrasjon, sinne, tristhet.
- Erfaring fra utdanning – teori
- Hvis vi legger opp til en lek, og barn kommer med innspill, så blir det artigere for dem å leke.
- Har et personale med ulik bakgrunn og erfaring. Lærer av de gangene man avbryter leken (vil delta)
- Bruk av lek i konfliktløsning.
- Fanger barns oppmerksomhet ved å sette deg ned.
- Lekens variasjon i ulike lekemiljøer (fysisk miljø har betydning).
- Bruke Marte Meo – prinsippene til å styrke relasjonen barn – voksen.

Hvordan skal vi dokumentere arbeidet, prosessen og «resultatet»?

- egen link på nettsida – prosjektnytt.
- Marte Meo
- bilder, filmer og praksisfortellinger
- månedsplaner, årsplan
- intervju med barna
- utstillinger
- ha referent på møter
- «min egen bok» - gå tilbake å se på ting.
- Bruke kontaktbøkene/permene.
- Foreldremøtene

Hvordan få det til å bli en del av hverdagen?

- Ha det i dagsrytmen, tid.
- Priorietere prosjektet
- Bruke den møtetiden vi har .
- Utveksle erfaringer, dele kunnskap og bruk av praksisfortellinger.
- Innføre «fokustid» - kun fokus på barna og voksendeltakelsen i leken.
- Synliggjøring for foreldre, månedsplan ol.
- God tid i hverdagen.
- Skape en felles forståelse.
- Deler kunnskap, bli mer bevisst, gi raushet omkring prosjektet. Være fleksibel.
- Få et eierskap til prosjektet.
- Fast punkt på personal- og avdelingsmøte.
- Personlige bøker brukes aktivt til praksisfortellinger og erfaringer.
- Vise interesse og spørre når noen har vært på kurs.
- Dokumentasjon, synlig for foreldre og personalet.
- Bruke kamera aktivt.
- Just do it!

Hvilke arbeidsformer er hensiktsmessige?

- være ned på gulvet med barna.
- Skrive praksisfortellinger og bruke dem som dokumentasjon, månedsbrev og som utgangspunkt for diskusjon i persongruppa.
- Observasjoner som en utenforstående, bruk av observasjonsskjema.
- Systematisk bruk av Marte Meo
- Bruk av mindre lekegrupper, gjerne aldersdelt.
- Få inn fokustid (for lek) i dagsrytmen.
- Fastsette tid på avdelingsmøte.
- Samarbeide og hjelpe hverandre, fleksibilitet.

- Blande de aldersdelte gruppene – variasjon i lekemiljø, større barn hjelper mindre barn. Etablere nye vennskap.

Hvordan skape kunnskap sammen?

- Kurs – fortelle dele dette.
- Ved å fortelle praksisfortellinger og bruke Marte Meo filmer på personalmøter +
- Ved pedagogiske diskusjoner – tørr å stille spørsmål – være hverandres kritiske venner.
- Dele erfaringer
- Diskutere tema på møter og fordype seg i tema
- Få fram taus kunnskap
- Bruke kunnskap fra andre ansatte/dele egne erfaringer og kunnskap.

Mål og problemstilling.

Etter at utviklingsgruppa ble etablert, ble det satt ned noen forventninger til de ulike rollene i gruppa. Styrer ble prosjektleder.

Forventninger fra styrer til pedledere:

- egen interesse – engasjement og framdrift
- medansvar

Forventninger ped.leder til styrer:

- hovedansvar – formidle videre
- praksisnær
- stiller krav – tydeliggjøre hvilket ansvar vi har

Utviklingsgruppas forventninger til resten av personalet:

- alle er delaktige i prosjektet
- prosjektet videreføres selv om ped.ledere er borte
- evne til å endre sin praksis
- bidra til faglige refleksjoner/tilbakemeldinger.

Hvilken rolle skal barna ha?

- delaktige
- barna må få mulighet til å uttale seg – det er de som kan å leke.
- barneintervju

For oss ble det mye jobbing med problemstillinga. Hvilken vinkling ville vi ha i forhold til aktive voksne i lek? Etter at vi var på kurs med Terje Melaas ga det oss en motivasjon og en større forståelse for hvor viktig leken er. Vi lærte nye begreper som lekerabling og lekrutiner og dette ble viktige begreper i problemstillinga vår. Den store utfordringen var å få den detaljert nok.

Gode refleksjoner i utviklingsgruppa rundt begreper og ordvalg gjorde at vi kom fram til en problemstilling som vi ble fornøyd med.

Etter at problemstillinga ble endelig, begynte vi å jobbe med de ulike begrepene som lekerabling og lekrutiner. Det var viktig for oss å bruke god tid på dette. Trene opp øye på å se etter og likedan trene oss på å sette ord på det vi har sett. Denne prosessen har gitt oss et felles språk for lek. Vår måte å jobbe på har vært å sette målene underveis. Boka "Blikk for lek i barnehagen" av Terje Melaas har vært en rettesnor på de ulike temaene vi har jobbet med. Refleksjoner og evalueringer underveis har vært grunnlaget for videre målsetting. På denne måten har vi sikret at vi har tatt stegene sammen og fått med oss hele personalgruppa. Det har vært viktig å bruke god tid og kjenne på hvor vi står i læringstrappa, hva går bra, hva trenger vi mer erfaring på, hvilke arbeidsmetoder fungerer osv?

Hvilket verktøy har vi brukt for å skape refleksjon.

I oppstart av prosjektet jobbet vi mye med tankekart, pedagogisk sol og begrepsavklaringer i forhold til Aktive voksne i lek.

Hva er vi nysgjerrige på? Hvilke endringer vil fokusområdet få for praksisen vår? Hvilke erfaringer har vi med lek? Hvordan få det til å bli en del av hverdagen? Hvilke arbeidsformer er hensiktsmessige? Hvordan skape kunnskap sammen og hvordan skal vi dokumentere arbeidet, prosessen og resultatet?

Marte Meo er et verktøy som vi var godt kjent med før vi kom i gang med lekprosjektet og som vi valgte å bruke også under prosjektet. Vi har brukt filmer på personalmøter, planleggingsdager og foreldremøter. Fokuset har vært å se på de ulike prinsippene i Marte Meo og på hvordan samspillet er mellom barn og voksen. Vi har også sett etter mulighetsbilder og reflektert rundt hvordan en kan se situasjonen på en annen måte.

Det er to ansatte i barnehagen som er utdannet kollegaveiledere og vi har snakket om at det hadde vært greit at vi hadde vært flere. På denne måten kan vi styrke kunnskapen om Marte Meo og ikke minst sikrer at bruken blir ivaretatt. Metoden er blitt brukt i mange år og personalet er blitt trygge på og ser verdien av å bruke den. I evalueringsarbeid kommer det ofte fram et ønske om å bruke Marte Meo i enda større grad.

På fagdagene i regi av DMMH, har vi blant annet lært om ulike måter å tilnærme oss en praksisfortelling på. Dette har vi tatt med oss tilbake til barnehagen og det har vært veldig spennende og lærerikt og skapt gode refleksjoner på en ny måte. Vi har prøvd ut dialogseminar, reflekterende team og akvariegrupper, og vi har brukt metodene i hele personalgruppa samlet, men også i lederteamet. Enda er vi usikre på forskjellen mellom de ulike metodene og hva som kjennetegner dem, men det oppleves uansett nyttig og lærerikt.

Vi har også tatt i bruk observasjonsskjema hvor vi har observert lek og hvordan voksnes blikk har vært med på å endre/opprettholde leken. Det er fortsatt usikkerhet i personalgruppa i hvordan skjemaene brukes og vi trenger mer tid til å få de innarbeidet. Erfaringer viser at skjemaene også er en god måte å bevisstgjøre den voksnes rolle og betydning i leken.

Hva har vi lært/oppdaget underveis

Tidlig i prosessen ble det opprettet en utviklingsgruppe med en utviklingsleder. Det har vært viktig for oss å ha en utviklingsleder som har tregt i trådene og hjulpet oss å hekte oss på igjen når hverdagen har "tatt oss". Utviklingsgruppa har hatt ansvaret for å legge føringer på hva vi skal jobbe med ut fra evalueringer og refleksjoner i personalgruppa. Det har vært viktig at gruppa har lest seg opp teoretisk og vært godt forberedt og vært et "hestehode" foran de andre i personalet. Dette for å engasjere og motivere og være den som har oversikt.

Medlemmene i utviklingsgruppa har hatt ansvarsoppgaver på planleggingsdagene og formidlet nytt fagstoff. Det er mye læring i å sette ord på lest fagstoff og formidle det videre. Samtidig har det vært med på å synliggjøre de pedagogiske lederne også ved å vise at det finnes mye fagkompetanse i gruppa som er viktig å bruke.

I vår møtestruktur, har temaet lek vært et punkt på alle møter som personalmøter, avdelingsmøter, ledermøter, foreldremøter osv. På f.eks foreldremøtene, har vi fått vist hvordan vi jobber med lek i barnehagen og foreldrene er blitt kjent med noen av de arbeidsmetodene vi bruker eks Marte Meo. Dette har vært viktig for at foreldrene får en kunnskap og en forståelse for hvorfor lek er så viktig og hvorfor den har en så sentral plass i årsplan, månedsplan osv.

Etter evaluering av ståstedsanalysen, ble det brukt tid på personalmøter og planleggingsdager til tankekartarbeid og begrepsavklaringer. Gjennom denne prosessen fikk alle delta og komme med sine synspunkt. Dette var nok med på å skape et felles grunnlag og et engasjement for å starte opp utviklingsprosjektet. Felles kursdag i august 2015 ble også en "kickstart" for oss.

Gjennom utviklingsprosjektet har personalet fått et felles språk for lek. Vi hører at det blir brukt i hverdagen, i praksisfortellinger og i refleksjoner og dette viser at begrepene er med på å støtte forståelsen.

I løpet av disse årene har vi fått nye medarbeidere i personalgruppa. Tidslinja har vært et godt verktøy for å veilede nye inn i det vi har jobbet med og den prosessen vi har vært gjennom.

Vi har fått oss noen påminnelser om at det er viktig å sette ord på taus kunnskap og ikke ta ting for gitt.

Når en jobber med et utviklingsprosjekt over flere år, gir det oss mer tid og rom for å gå i dybden. Å gi seg selv tid er viktig i en prosess som denne, og ikke tenke at en skal skynde seg videre. Ny kunnskap trenger tid til å endre både holdninger og praksis, og når en lykkes er det greit at en er der og kjenner gleden ved det også.

Vi er blitt gode på å reflektere rundt praksisfortellinger fra hverdagen og de ulike metodene som vi har lært oss har gitt oss en ny tilnærming og et bredere syn på praksisen. Refleksjonsarbeidet og de ulike verktøyene vi har brukt har ført til endringer i praksis, så en kan nok si at refleksjon har ført til aksjon. Vi har fortsatt noe å jobbe med her og pedagogene trenger å veilede på hvordan få kunnskap ut i praksis. Samtidig er det viktig å få satt denne veiledning inn i et system.

Hvordan har avdelingens/barnehagens praksis endret seg

Østsida:

Hvordan møter dere barna på nye måter?

Nytt blikk på barnas lek. Vi er mer varsomme i forhold til barnas eksisterende lek, ser an mer om vi skal tre inn i lek eller være tilgjengelig som støtte. Improviserer mer sammen med barna. Tillater mer av deres lek. Tilfører barnas lek magi, for å føre den videre. Mer aktive voksne i leken. Mer ned på gulvet. Inspirerer mer til rollelek. Vi setter oss mer inn i barnas situasjon før vi entrer leken eller ikke. Voksne møter barna med mer forståelse for leken (med åpnere sinn).

Holdningsendringer:

Vi har endret holdninger i forhold til den urolige, bråkete og aktive lekingen (kamprablingen) og ser verdien i å la barna få kamprable i hverdagen, tilfører noe nytt i stedet for å stoppe leken, hjelper barna til å komme videre. Alle voksne er blitt mer lekne, tørr å bruke seg selv mer i barnas lek, ser leken fra et barneperspektiv, hva vil barna med leken, bruker rommene mer aktivt (bad, garderobe, gang, samlingsrom osv)

Refleksjonskultur:

Denne er endret i stor grad, vi reflekterer mye gjennom dagen både om vår egen rolle i barnas lek, i forhold til enkeltbarn og rundt praksisfortellinger. Vi har refleksjoner på hvert avdelingsmøte, ofte på personalmøter og planleggingsdager. Ved å ta i bruk observasjonsskjema om lekerutiner har vi i fellesskap fått reflektert utifra dem. Holdningsendring i forhold til å reflektere også: Alle på avdelingen ser verdien av å reflektere rundt enkle hverdagslige praksisfortellinger. Refleksjonene er med på å styrke oss i vårt fag og vi blir tryggere på å bruke et felles fagspråk. Vi er blitt mer bevisste lekens verdi grunnet egne og andres refleksjoner.

Roller:

De voksne på avdelingen føler seg som mer delaktige voksne i prosjektet og i barnas lek. De voksne er mer tilstede i barnas lek. Er tilgjengelige, selv om barna «leker så fint». Det er lettere å være helt med på barnas lek når man jobber i mindre grupper. Mer tolerante voksne i forhold til kamprabling.

Vestsida:

Hvordan vi møter barna på nye måter, holdningsendringer og roller:

Mer fokus på å være tilstede fysisk og mentalt for barna. Voksne fordeler seg rundt i rommene der barna er. Mer tilstedeværende voksne. Mer med dem i leken.

Bedre på å fange opp de barna som ikke er så god i lek, på en bedre måte.

Mer rom for lek. Vi er blitt flinkere til å lese barna gjennom leken. Mer fokus og tid til lek. Mindre planlagte aktiviteter, som stjeler tiden til frileken. Observere leken mer aktivt på bakgrunn av kunnskap. Ser etter de ulike lekestadiene.

Sørsida:

Hvordan vi møter barna på nye måter, holdningsendringer og roller:

Vi har fått økt bevissthet på leken, ulike lekerablinger, og det å videreføre leken til lekerutine. Vi har også blitt flinkere til å verne om leken, og bevissthet om «magiens» makt. Vi voksne er mer ned på gulvet, og er mer aktive i leken selv. Vi har fast avsatt tid i løpet av uken på avdelingen til lek. Vi har også begynt med fokustid, de dagene vi er delt. Vi deler gruppa i to (1 åringer og 2 åringer), to ganger i uka. Da er det lettere for oss å få et enda større fokus på selve leken.

Refleksjonskultur: Vi reflekterer mer over vår egen rolle i barns lek, i forhold til enkeltbarna , praksisfortellinger, bilder og video. Vi har et punkt på hvert avdelingsmøte om lekprosjektet. Der snakker vi om ulike observasjoner, praksisfortellinger, lekrutiner/rablinger, bilder, hvem leker med hvem og hva, hvem trenger mer hjelp til å komme seg inn i lek, osv. Vi gjør kontinuerlige observasjoner av hvert enkelt barn, og gruppen . Hvem rabler/leker med hvem og hvor? Og vi tilrettelegger for lek: rom/rekvisitter/hvem.

Hvilken betydning har utviklingsarbeidet hatt for arbeidet som gjøres i praksis på avdelingen/barnehagen

Østsida:

Møtestruktur:

Møtestrukturen er blitt tydeligere på alle plan. Viktig med møter med jevne mellomrom for å kunne holde en stø kurs. Både på utviklingsgruppa, pedagogene, avdelingsvis og barnehagen som helhet. Viktig med de store «happeningene» som gir oss en motivasjon og inspirasjon på veien videre. Utviklingsgruppa har drevet frem arbeidet. Kunne presset enda mer på ut på avdelingene.

Ledelse av møter:

Tydeligere ledelse er kommet frem, og prosjektleder har sikret og krevd at prosjektet har fått sin plass i alle møtene på huset.

Innhold på møter:

Innholdet på avdelingsmøtene har endret seg fra å være informativ til å bli mer felles refleksjonsarbeid om feks hva som røres på avdelinga eller utfordringer hos enkeltbarn. Viktig med ny fagkunnskap og påfyll av inspirasjon og motivasjon. Mer fokus på leken i møtene og at de fleste møtene har refleksjon som metode for å få frem ny kunnskap. Morsomt å bruke reflekterende team og dialogseminar på personalmøtene.

Væremåter i møte med barn i leik, omsorg og læring?

Mer tilstedeværelse blant de voksne, oppdaterte, interesserte i barns lek, mer omsorg i forhold til å se hvor barna trenger støtte for å komme seg videre i leken. Vi vet å verne om barnas lek, mer bevissthet rundt å la noen få være i fred med leken sin, slik at de kan videreutvikle/videreføre den.

Lederhandlinger og væremåter i møte med medarbeidere?

God, ser at personalet engasjerer seg, blir engasjert selv. Leder som rollemodell, rollemodeller for hverandre. «Tørr hun, så tørr jeg.»

Strukturer og organiseringsmåter:

Barnehagen har endret organiseringen av avdelinger underveis. Endret seg underveis fra aldershomogene grupper til aldersblandete grupper, både positivt og negative erfaringer med det. Vokseninndelte lekegrupper til «fokustid» hvor barna får dele seg inn i grupper selv, deretter til å dele opp barnegruppa i 2 for å bedre lekemiljøet for alle. Fokus på bruk av rommene. Tenker hvordan leker er organisert og tilgjengelig for barna. Bruk av rom, tømte et rom for at det skal være brukende for enhver type lek. Legger mer til rette for at barna skal få ha frilek på egne premisser og at de voksne er aktive/tilgjengelige/tilstedeværende uansett. De voksne ser mer hvor de behøver være, spredt utover der barna leker. Ingen voksne som står eller sitter for seg selv lenger. Kjører mye «tandem»!(Terje Melaas)

Barnehagens refleksjonskultur:

Større fokus på det. Vi har en mer betydningsfull samtale nå enn før! Vi er gode på refleksjonsarbeid nå, med utgangspunkt i både filmer og praksisfortellinger

Vestsida:

Vi har fått det inn som et punkt på alle møter. En annen respekt for barnet. Mer medbestemmelse. Barnet blir tatt mer på alvor. Leken har fått større plass i alt vi gjør, vi tenker lek i alle situasjoner. Hvordan bli en bedre lekekompis, gjøre seg mer spennende. Større forståelse for lekens betydning.

Sørsida:

Vi har et punkt på hvert avdelingsmøte om lekprosjektet. Der snakker vi om ulike observasjoner, praksisfortellinger, lekerutiner/rablinger, bilder, hvem leker med hvem og hva, osv. Fått mer fokus på å få barn i lek, og verne om leken. Samt det å tyde leken. Vi har som sagt fokustid, der vi deler gruppa i to. 1 åringer og 2 åringer.

Vår væremåte i møte med barn i lek, omsorg og læring:

Respekt, undring, veilede/lede, og videreføre. Mer tilstedeværende voksne som er interesserte i barnas lek. Vi har fått økt fokus på uteleken, og har et forbedringspotensiale der, da vi ofte blir gående å observere hvor barna er og hva de holder på med, i stedet for å bli med å leke.

Praksisfortelling

Østsida:

Hvordan har skriveprosessen vært?

Noen har kommet lengre enn andre i feks arbeid med observasjonsskjema i fhl til lekerabling og lekerutiner. Vi er gode på det muntlige, og ønsker å bli bedre på det skriftlige. Bør få inn en struktur på

lesetid/planleggingstid til å skrive inn en hver gang. Vi drar mye nytte av andres delinger av praksisfortellinger oppleves fint med denne skriveprosessen, lærerikt og interessant. Skriveprosessen har vært utfordrende med tanke på tid. Alle vil gjerne ha mer tid i hverdagen til å skrive ned praksisfortellinger. Men vi har tusener av muntlige gode praksisfortellinger.

Hvordan har det å dele fortellinger med andre vært?

Litt skummelt, men spennende å høre hva de andre får ut av det. Alle har noe å komme med/bidra med.

Hva har kjennetegnet refleksjonsprosessen?

Lærerrik. Alle bidrar.

Hva har dere lært gjennom å skrive og bruke praksisfortellinger på avdelingen?

Man ser nye ting fra forskjellige vinkler, andre ser det du ikke ser selv. Utvikler seg selv i det. Inspirerende, være aktiv og tilstede. Reflektere mer, tenke over.

Hvordan videreføre dette arbeidet?

Fortsette med refleksjonsarbeidet rundt aktive voksne i barns lek. Fortsette med praksisfortellinger, videoer og å dele erfaringer, refleksjon og fortsette å være aktiv. Bruke praksisfortellinger i forhold til enkeltbarn eller mål for voksne, anna fokus enn bare lek, feks emosjoner/trivsel.

Vestsida:

Har gått litt på rundgang hvem som har hatt med noe til møtene. Ofte brukt dialogseminar for å belyse praksisfortellingene. Oppleves positivt og lærerikt både for den som innehar praksisfortellingen og for de andre i seminaret. Fint å få flere synspunkt på sine fortellinger. Hva er bra, noe bedre, løsninger - blir en bedre voksen til barna.

Spennende, lærerikt å dele med andre og det å få andres synspunkt.

Sørsida:

Vi har ikke vært så flink til å bruke praksisfortellinger, men mer bilder og video som vi har satt ord på ved bruk av Terje Melaas og Marte Meo. Det har vært lettere å «glemme» å skrive ned observasjoner vi har sett. Det er blitt fortalt og snakket om, men ikke fått alt nedskrevet. Så dette er noe vi bare skal fortsette å jobbe med og bli flinkere til. Vi må bare prøve å få det skrevet ned i «rolige» perioder.

Ekstern veiledning

Fagdager

Det har stort sett vært mulig å gjennomføre at alle pedagogene har fått deltatt på disse halve fagdagene. 3 timer er en bra tidsramme! Dagsamlingene har også vært viktige for å gi lederteam eller utviklingsgruppa inspirasjon og faglig påfyll.

Veiledning utviklingsgruppa:

Dette har vært nyttige møtepunkt. Noen ganger har vi hatt behov for å få hjelp til å reflektere rundt hvor prosjektet går videre. Vi har hatt ulike problemstillinger eller utfordringer, og vår veileder har da praktisert dialogseminar eller reflekterende team. Supert å da ha fått prøvd det selv før vi prøver det på hjemmebanen. Veileder har vært dyktig på å stille krevende og gode spørsmål. Dette gir faglig utvikling.

Veiledning utviklingsledere:

Det har vært viktig å få tid til å drøfte utfordringer utenfor sin arbeidsplass da prosjektleder er alene i den rollen. Det var også nyttig å møte andre prosjektledere. Etter hvert ble det slik at vi skulle ta med oss en pedagog fra arbeidsplassen, og dette fikk i flere tilfeller en avsporing da problemstillingene mer omhandlet prosjektet. De gangene det fortsatt omhandlet utviklingsleders rolle og konkrete utfordringer ble det også en god læring for pedagogen som var med. Jeg tror det da ga større forståelse for oppgaven – og en fikk satt ord på det som tilsynelatende bare skjer!

Prosjektledelse

Hos oss var det styrer som var prosjektleder. Hun ønsket selv å få bedre innsikt i hva prosjektledelse innebærer, og opplevde det som en god mulighet til å la det pedagogiske arbeide få sin rettmessige plass i hennes samlede jobb.

Erfaringen er at ledelse av prosjektet tar tid, og en må stadig hjelpe sine kollegaer å holde fokuset levende. Dette var likevel ikke så vanskelig når de igjen ble logget på fordi temaet dreide seg nettopp om hverdagslivet – om deres rolle, og om hvordan de skulle løse utfordringer i gruppene og med enkelt barnet.

Prosjektleder gjorde stadige tilbakeblikk og viste den røde tråden i arbeidet som ble tidslinja i prosjektet vårt.

Møtestrukturen var viktig. Denne var i utgangspunktet satt opp av den kommunale planleggingsgruppa og gav en forpliktende ramme. Når vi tilpasset våre møter til møtepunktene som var satt opp for fagdager og veiledning blir strukturen svært hensiktsmessig.

Utviklingsgruppa ble etter hvert en god arena hvor prosjektleder kunne få faglige vurderinger og en samling rundt veien videre.

Prosjektleder har lært mye om ledelse gjennom å kreve og støtte praktiske erfaringer og gjøre faglige refleksjoner rundt disse. Dette ser hun som nøkkelen til å få til et barnehagebasert kompetanseløft.

Dette krever TID, og etter tre og et halvt år så har vi fortsatt mye spennende å jobbe videre med!

Veien videre

Å jobbe med "Aktive voksne i lek" har gitt oss ny kunnskap om lek og vi har fått en større forståelse for hvor viktig leken er i barns utvikling.

I møte med andre som har jobbet med samme tema, har vi fått satt ord på vår nye kunnskap og nye erfaringer og det har gitt oss en stolthet over det vi har fått til.

Den kunnskapen som vi har opparbeidet oss både i forhold til å lede et utviklingsprosjekt og til fokusområdet er viktig å ta med seg. Det har gitt oss mange verktøy og noen interne strukturer som er viktig å videreføre.

Lekens betydning for barns utvikling har fått mer fokus i media, og foreldre er nok også blitt mer opplyst om hvor viktig den er. Gjennom utviklingsprosjektet har vi på foreldremøtene hatt LEK som tema og foreldrene har fått en større forståelse for hvorfor leken har en så sentral plass i barnehagehverdagen. Det er vi voksne som er med på å bestemme om barna får leke, hvordan de får leke og hvem de får leke med.

I den nye rammeplanen som trer i kraft fra 1. august 2017, står det:

«Leken skal ha en sentral plass i barnehagen, og lekens egenverdi skal anerkjennes. Barnehagen skal gi gode vilkår for lek, vennskap og barnas egen kultur. Leken skal være en arena for barnas utvikling og læring, og for sosial og språklig samhandling. Barnehagen skal inspirere til og gi rom for ulike typer lek både ute og inne. Barnehagen skal bidra til at alle barn kan oppleve glede, humor, spenning og engasjement gjennom lek - alene og sammen med andre.»

Ut fra dette er det viktig for oss å fortsette å jobbe med LEK.

Ulike temaer som er kommet opp er: vennskap, psykisk helse og aktive voksne i uteleken.

Vi trenger fortsatt litt tid til å finne ute hvilket tema vi skal ha fokus på, og vi vil se det i sammenheng med implementering av ny rammeplan.

I evalueringsprosessen, har vi kommet fram til at vi ønsker å lage noen læringsplakater som blir beskrivende for hva vi har lært av utviklingsprosjektet. På denne måten ønsker vi å holde liv i ervervet kunnskap.

- Vår læringskultur i Løvset barnehage
- Aktive voksne i lek

Refleksjon rundt praksisfortelling
Være en kritisk venn
Nye erfaringer gir samla kunnskap
LÆRINGSKULTUREN
I
LØVSET BARNEHAGE
Marte Meo kollegaveiledning
Læringsprosess over tid

EN AKTIV VOKSEN I LEK
I
LØVSET BARNEHAGE:
Ser barnets og barnegruppas behov i leken
Er tilstede
Følger barnas initiativ i og til lek
Undrer seg sammen med barna
Gir tid til lek
Er en god støttespiller
Tilfører leken magi
Er tilgjengelig
Tørr å være barnslig

Rosmælen barnehage

Hvilken betydning har voksenrollen for barns mestring i lek?

Nå står jeg her og ser meg tilbake. Jeg ser tilbake på veien jeg har gått. Frustrasjon over og ikke mestre. Usikkerheten i meg ved og ikke vite veien og hvor det skal ende. Det har vært både små og store seirer. Den første kom da problemstillinga var satt. Usikkerheten i meg ble mindre, for nå var det noe konkret å jobbe etter. Hva betyr problemstillingen, hvordan skal jeg jobbe etter den? Eller hvordan skal vi jobbe med den? Både det pedagogiske teamet og avdelingsteamet vokste frem fordi vi hadde noe felles- problemstillingen. Leken gav engasjement blant oss, men hvem var jeg i lederrollen min? Det å ha fokus på leken ga engasjement og vi visste hvordan vi skulle jobbe. Men hvordan skulle vi styrke meg som leder? Det var mange baller i lufta på dette tidspunktet. Hvilke velger vi og hva er viktig for meg og oss?

Forankring.

For å få en forankring og en grunnleggende forståelse av vår problemstilling, var det nødvendig for oss å bryte ned problemstillingen og definere ordene «leik, mestring og voksenrollen».

Dette behovet meldte seg etter hvert, da personalgruppen hadde utfordringer med å få et eierforhold til utviklingsprosjektet og vårt felles fokus.

Prosessen hadde inntil da allerede vært lang. Mange møter og planleggingsdager ble viet utviklingsarbeidet, men innholdet ble for stort og uoversiktlig.

Med ekstern veiledning fra DMMH ble det da satt fokus på å definere ord i problemstillingen. I fortsettelsen av dette arbeidet ble vårt grunnleggende verktøy «pedagogisk sol».

Et verktøy som var enkelt å bruke for alle, hvor hver enkelt ansatt med egne ord måtte si noe om hva man la i begrepet «leik», det samme i forhold til «mestring» og «voksenrollen», og hva man la i forståelsen av de ulike begrepene.

Utallige pedagogiske soler ble tegnet og nedskrevet. Våre grunnleggende holdninger og verdier ble satt ord på, og ble til slutt vår felles forståelse av problemstillingen.

Samtidig i denne prosessen oppdaget vi Jerome Bruners teori om støttende stillas, hvor han beskriver oss voksne som stillas for barn når vi støtter dem. Når barn skal lære ferdigheter og kunnskaper, bygger vi stillas for det enkelte barnet, etter hvor mye hjelp barnet trenger. Etter hvert som barnet mestrer oppgaven selv, bygger vi ned stillaset. (Lillemyr, O.F. 2004)

Dette ble starten på Rosmælen barnehages nye pedagogiske grunnsyn og ble nedfelt i årsplanen.

Observasjon

For å belyse vår problemstilling valgte vi å gjennomføre lekobservasjoner av barn sammen med andre barn, samt voksne i lek med barn. Disse observasjonene ble gjennomført ulikt i forhold til aldersgruppen. På småbarnsavdelingene trenger barna mer hjelp og støtte inn i leken, og det ble derfor naturlig å observere barn og voksne i lek sammen. Fokuset på storbarnsavdelingene ble å observere barn i lek med hverandre.

Det er stor forskjell på å se og å observere noe. Observasjon handler om å se etter noe med en særlig oppmerksomhet (Nilssen, V. 2010). For å få observasjonene i et system utarbeidet vi et skjema, der vi skulle skriftliggjøre observasjonene våre (vedlegg 1). Som et ledd i skriveprosessen lagde vi spørsmål, som kunne være til hjelp underveis i observasjonen. Disse spørsmålene skulle være veiledende og var ment som en hjelp til hva den voksen skulle se etter. Observasjoner av barn gjør vi daglig, men nå skulle de skrives ned. Hvordan starter leken? Hvordan samarbeider barna? Faller noen utenfor eller blir alle inkludert? Hvilken rolle har den voksne?

``Alle er med! Praksisfortellinger gjør oss mer observante og handlekraftige.``

I forbindelse med at disse spørsmålene dukket opp, ble det derfor nødvendig å gå nærmere innpå det Melaas omtaler som lekerabling, som er forstadiet til en lekerutine (Melaas, 2013).

Innad i personalgruppa hadde vi ulike forutsetninger for å gjennomføre disse lekobservasjonene. Noen så på dette som vanskelig og utfordrende, både i forhold til å se de ulike leksituasjonene og skriveprosessen. For noen ble skjemaet vårt med hjelpespørsmål forvirrende, mens for de fleste var det en støtte.

Gjennom veiledningen fra DMMH ble vi derfor anbefalt å gå over til praksisfortellinger. Veilederne fortalte at hvis det skal skje endringer i vår praksis, må vi ha kjent og følt på situasjonen følelsesmessig selv. Egen deltakelse gir et større eierforhold til historien. Vi utvidet derfor med å observere barn i lek, hvor vi selv var deltakende. Vi ønsket å reflektere rundt vår egen rolle i lek med barn, samt bevisstgjøring av egen praksis, der vi selv var deltaker. Etter veiledningen med DMMH så vi at det var flere måter å gjøre det på, og det ble derfor viktig å finne en metode som passet best for hver enkelt. Noen fortsatte med observasjonsskjemaet, mens andre gikk over til praksisfortelling, både muntlige og skriftlige. Målet var at hver enkelt skulle få fortalt sin historie på sin måte, enten på en gul lapp, i ei notisbok, muntlig eller i et observasjonsskjema.

Observasjon som arbeidsmetode er et godt verktøy for å skape refleksjoner og vurderinger innad i personalgruppen (udir.no). Vi tok derfor observasjonene med på avdelingsmøtene og de ble et grunnlag for refleksjoner rundt barns lek. For å bearbeide og bruke praksisfortellingene og observasjonene som en pedagogisk dokumentasjon brukte vi dialogseminar som metode. I boka «barnehagens hverdagsliv»(2015) beskriver Nissen m.fl at dialogseminar er en strategi for å lære en profesjon raskere å bli en bedre yrkesutøver. I sin beskrivelse har de fokus på fortellingen og refleksjonen rundt denne.

Dialogseminaret består av en observasjon eller fortelling som blir lagt fram av fortellingens eier. De øvrige deltakerne i refleksjonsgruppen lytter til fortellingen for deretter å komme med spørsmål og innspill til det som blir lagt fram.

De pedagogiske lederne på avdelingene har drevet refleksjonsrundene ved hjelp av et skjema med spørsmål (vedlegg 2). Rundene har vært strukturerte, noe som har gjort at alle har fått ordet hver sin gang og alle har vært deltakere. Arenaene for refleksjonsrundene har vært flere. Vi startet først med dialogseminarene på avdelingsmøter på egen avdeling. Dette følte vi ga en felles innsikt om barna vi jobbet med i hverdagen. Samtidig tenkte vi også at det kunne være hensiktsmessig å prøve refleksjonsrunder i andre grupper, for å lære av hverandre på tvers av avdelingene. Dette ga oss nye vinklinger og synspunkter, men vi følte at vi mistet grepet på det nære i avdelingen, noe som vi

trengte når vi skulle jobbe videre med barna etter observasjonene. Vi gikk derfor tilbake til å ha dialogseminar på avdelingene.

Vi så helt klart nytten av dialogseminaret som pedagogisk dokumentasjon. Etter hvert som vi ble kjent med dialogseminar som verktøy oppdaget vi at selv en enkel og kort observasjon/praksisfortelling skapte fine refleksjonsrunder.

``Viktig å ha et godt lederteam som støtter og veileder hverandre.``

Vi fikk ny kunnskap og bevissthet rundt leken og dens betydning, samt viktigheten av de voksnes tilstedeværelse. Vi så også enkeltbarnet, hvilke behov hvert enkelt barn har og hvordan vi kan legge til rette, støtte, oppmuntre, videreutvikle og verne om leken.

I boka «Blikk for lek i barnehagen» av Terje Melaas, blir det påpekt hvor viktig det er at barna får hjelp av en voksen til å komme videre i leken. Den voksne må ha blikk for samspillet og lekerutinene mellom barna, og ha evnen til å ta en rolle i leken og verne om leken slik at den ikke avbrytes.

Den voksnes ansvar ligger også i å tilføre nye ideer og inspirasjon for at lekenrutinene kan videreutvikles, enten de er under etablering eller er etablert. Det ser her ut til at det for barna er viktig å ha en lek sammen med andre venner å komme tilbake til. (Melaas, 2013).

Verdenskafe.

Som et ledd i utviklingsarbeidet og en øvelse på å lytte til hverandre, ønsket vi å ta i bruk verdenskafe. Gjennom å ha en uformell ramme, men samtidig strukturert, ledet pedagogiske lederne hver sin kafe. Her var det rom for å reflektere rundt ulike spørsmål omkring sin egen rolle og barnehagen generelt. Alle deltakerne var likeverdig og bidro ut fra sitt eget ståsted.

Vi opplevde at dette var en fin måte å bli kjent med hverandre på, alle fikk bidra og alle ble hørt. Vi fikk en større innsikt og forståelse for hverandres meninger og tanker, samt erfaring med å lytte og vente på tur.

Utviklingsleder

Hos oss valgte vi styrer som utviklingsleder. Fordelen er at styrer er mer fristilt enn de pedagogiske lederne, samt at det kom til å kreve mye tid og arbeid utenfor avdelingen. Utfordringen var å være alene som leder. Derfor var det nødvendig at utviklingsleder hadde et nært samarbeid med de pedagogiske lederne helt fra starten av i implementeringsfasen.
Å implementere betyr å tre i kraft, gjennomføre og iverksette. Dette innebærer å ta opp i seg, internalisere, inkludere og ta i bruk (Kvistad og Søbstad, 2005).

Utviklingsleder har opplevd fagdagene og veiledningene fra DMMH som helt nødvendig for å stå i rollen. Fagdagene har gjort barnehagen i stand til å takle utfordringene i prosjektet, nettopp ved å bringe inn eksterne veiledere med faglig kompetanse omkring det å stå i et utviklingsprosjekt.

Utviklingsmøter

Vi har hatt utviklingsmøter en gang pr måned. Møtene har vært viktig for å samkjøre planlegging, ståsted, møteplaner og struktur. Etter hvert ble møtene også brukt til å kanalisere frustrasjon, motstand og positive opplevelser av at våre fire avdelinger sjelden var kommet likt. Det ble også løftet fram suksesshistorier fra de ulike avdelingene som motiverte til nye tak.

``Det er greit å ta et skritt eller to tilbake.``

De pedagogiske lederne opplevde at det å dele, støtte og å gi hverandre gode ideer var viktig i deres rolle. Utviklingsgruppa opplevde at det var tema som dukket opp underveis, som vi måtte diskutere for å finne felles ståsted og felles forankring.

Vi var innom tema som:

- Behov for stillingsinstruks for de pedagogiske lederne
- Behov for tilbakemeldingskultur
- Behov for å definere voksenrollen

Behov for nytt pedagogisk grunnsyn. Jfr. Støttende stillas av Bruner

Det store løftet opplevde vi da vi startet med refleksjonsrunder på utviklingsmøtene. Modige pedagogiske ledere som var åpne og ønsket å støtte hverandre. Styrer opplevde at pedagogene ble mer bevisst både i sin rolle og sitt ansvar, og et felles ønske om å utvikle egen lederrolle på avdeling.

Utviklingsgruppa har også hatt stor nytte av fagdager og ekstern veiledning.
Rosmælen barnehage vil fortsette å være en lærende barnehage med stort fokus på lek.

I kunnskapsdepartementets strategi: Kompetanse for framtidens barnehage 2014-2020 står det: *«Et kjennetegn ved den lærende organisasjon er at alle ansatte er engasjert i å skape og dele kunnskap om hvordan de best kan nå organisasjonens mål. I slike organisasjoner stimuleres de ansatte til å se ting på nye måter og kontinuerlig utforske hvordan man kan lære sammen»* (KD, s.11).

Utfordringer

Det at vi er 4 avdelinger, fordelt på to hus, har vært en utfordring. Vi har gått glipp av den daglige dialogen, muligheten til å oppmuntre og dele erfaringer i hele personalgruppa.

Innad i personalgruppa har vi hatt ulik kompetanse og personlige egenskaper, som gjorde at vi hadde ulike forutsetninger før prosjektet startet.

Samtidig så vi forskjeller på de to husene. Vi har opplevd at utviklingsprosjektet har vært positivt for de fleste. Vi fikk et faglig løft og gode refleksjoner som førte til endringer av praksis.

En annen utfordring gjennom arbeidet med utviklingsprosjektet har vært at det stadig har dukket opp tema /områder vi måtte ta stilling til. Vi startet opp med så mange prosesser på en gang, at vi har vært usikre på hvor vi ville og hva som var riktig for oss. I tillegg har det vært utfordrende for noen å skrive observasjoner/praksisfortellinger, samt være med på å bidra til å drive prosjektet fremover. Det å få med alle er en tidkrevende prosess.

Gjennom refleksjoner og diskusjoner på utviklingsmøtene fant vi veien videre.

Det å ikke ha hele personalet med seg skaper en frustrasjon. I forankringsprosessen var pedagogiske lederne selv usikre og visste ikke hvor eller hva som skulle skje. Dette kan ha ført til at vi ikke fikk med oss hele personalet fra begynnelsen av.

Når vi føler at vi ikke lykkes som leder, gjør dette noe med vår motivasjon- og mestringsopplevelse. Det at vi er kommet ulikt er helt greit, og det skal være rom for at vi er forskjellig. Utfordringen her har vært i forhold til hvor tydelig vi skal være i forhold til krav vi stiller til hver enkelt ansatt.

Når en leder opplever å ha personalet med seg, skaper det motivasjon og ny giv. Dette opplevde alle pedagogiske lederne i ulik grad. Gjennom lekobservasjoner og refleksjonsrunder opplevde personalet prosessen som lærerik og utviklende.

Vi tenker at vi nå har vært igjennom et utviklingsprosjekt med både opp- og nedturer. Vi sitter igjen med en kompetanse som gjør det lettere å starte opp med et nytt utviklingsarbeid. Vi tenker at vi nå har vært igjennom et utviklingsprosjekt med både opp- og nedturer. Vi sitter igjen med en kompetanse som gjør det lettere å starte opp med et nytt utviklingsarbeid.

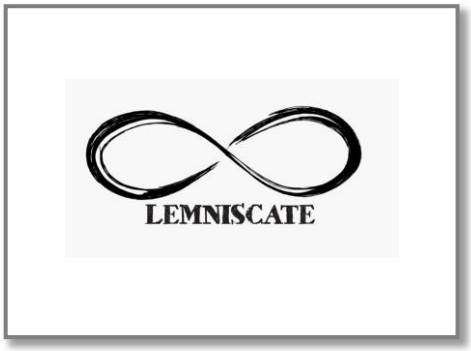
Lemniskaten er en modell som beskriver en slik prosess vi har vært igjennom (Tveiten, 2008).

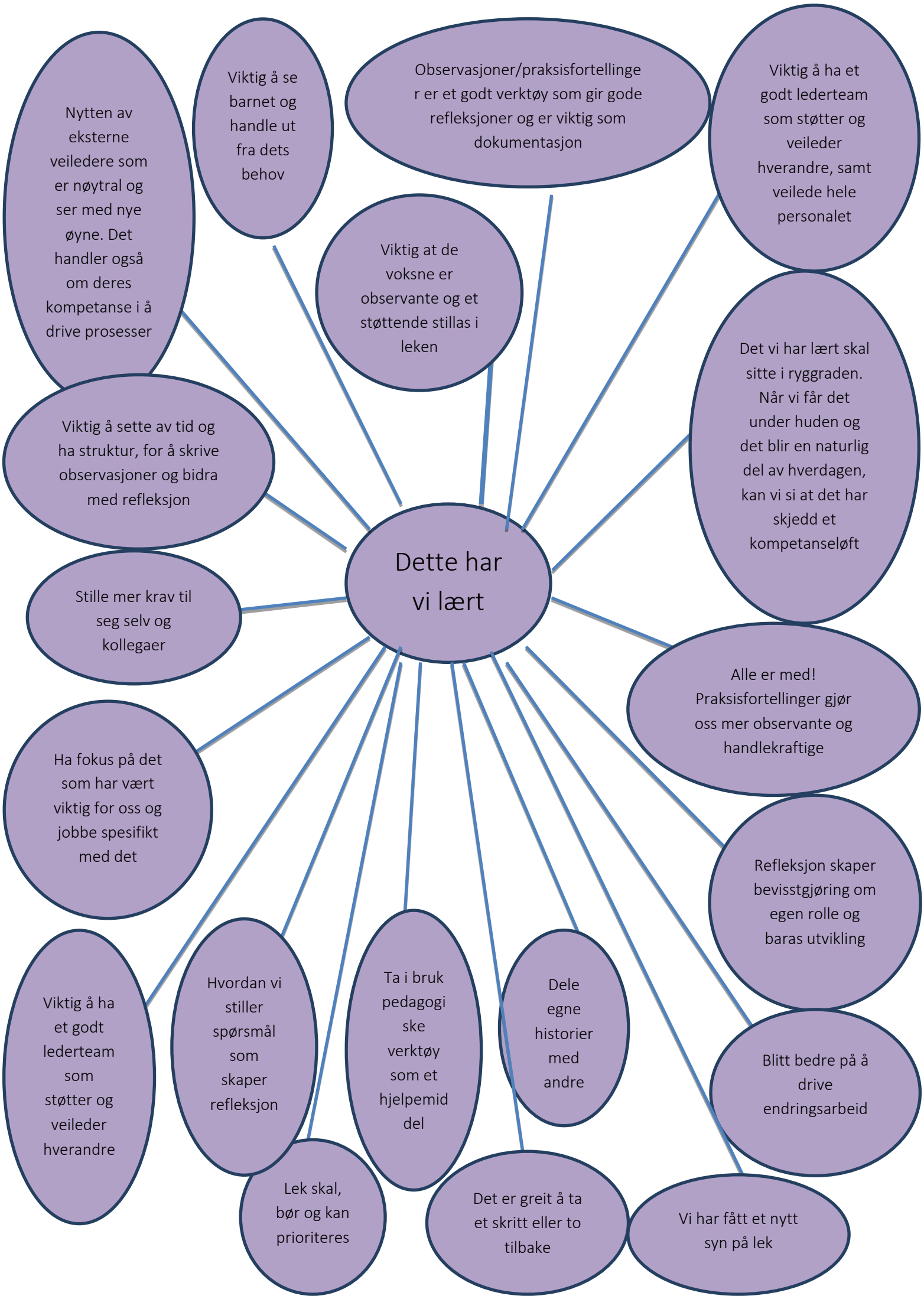
Skjæringspunktet er der vi står i dag. For at vi skal kunne fortsette med å være en lærende organisasjon, er det viktig at vi ser tilbake på de prosessene vi har vært igjennom, og samtidig reflekterer rundt hvor vi ønsker og være. Dette har vi erfart underveis i prosjektet.

Det å ta seg tid til å stoppe opp og se seg tilbake, har vært viktig for oss. Hvor er vi og hvor ønsker vi at veien skal gå videre? Prosesser tar ikke slutt, men de videreutvikles.

Derfor er det viktig at vi stiller forventinger og krav til hverandre fra starten av og gjennom hele prosessen.

De pedagogiske lederne har blitt tryggere på seg selv, og fått erfaringer og kompetanse til å gjennomføre et nytt prosjekt.




Dette har vi lært
Nytten av eksterne veiledere som er nøytral og ser med nye øyne. Det handler også om deres kompetanse i å drive prosesser
Viktig å se barnet og handle ut fra dets behov
Observasjoner/praksisfortellinger er et godt verktøy som gir gode refleksjoner og er viktig som dokumentasjon
Viktig å ha et godt lederteam som støtter og veileder hverandre, samt veilede hele personalet
Viktig at de voksne er observante og et støttende stillas i leken
Det vi har lært skal sitte i ryggraden. Når vi får det under huden og det blir en naturlig del av hverdagen, kan vi si at det har skjedd et kompetanseløft
Viktig å sette av tid og ha struktur, for å skrive observasjoner og bidra med refleksjon
Stille mer krav til seg selv og kollegaer
Alle er med! Praksisfortellinger gjør oss mer observante og handlekraftige
Ha fokus på det som har vært viktig for oss og jobbe spesifikt med det
Refleksjon skaper bevisstgjøring om egen rolle og baras utvikling
Viktig å ha et godt lederteam som støtter og veileder hverandre
Hvordan vi stiller spørsmål som skaper refleksjon
Ta i bruk pedagogiske verktøy som et hjelpemiddel
Dele egne historier med andre
Blitt bedre på å drive endringsarbeid
Lek skal, bør og kan prioriteres
Det er greit å ta et skritt eller to tilbake
Vi har fått et nytt syn på lek

Hva tar vi med videre?

Alt vi har lært i dette utviklingsprosjektet vil vi ta med oss videre. Erfaringer vi har gjort oss
på godt og vondt er punkter vi vil ta med oss inn i barnehagehverdagen og inn i et nytt prosjekt. Vi ser at den enkeltes personlige kompetanse er viktig i alt samspill med andre.

Vi tilegner oss slik kompetanse i skjæringspunktet mellom fag og person, gjennom å utforske våre verdier, holdninger, tenkesett og væremåter. Det å utvikle personlig kompetanse er en krevende og spennende prosess, og en viktig del av den samlede profesjonaliseringen

(Skau, 2011).

``Det vi har lært skal sitte i ryggraden. Når vi får det under huden og det blir en naturlig del av hverdagen, kan vi si at det har skjedd et kompetanseløft.``

Her er noen punkter fra hele personalet om uttrykt personlig kompetanse, fra planleggingsdagen i mai 2017:

- Ta med andre voksne inn i observasjonene
- Tørre å være deltaker i andres observasjoner
- At vi har stått i en prosess vi har lært av, denne kan vi dra kjennskap til senere
- Observerende og tilstede der barna er for å få et ordentlig blikk inn i leken
- Bevisst på leken
- Refleksjonsrunder og observasjoner
- Tørre å la barna leke på sin måte og at vi følger deres initiativ i stedet for at den voksne styrer
- Være der barna er og observerer
- Støtte og i nærheten, vite når man skal trekke seg litt unna også
- Tilbakemeldingskultur
- Fortsatt fokus på lek- ikke et annet tema
- Stille gode spørsmål
- Tørre å stå i prosess
- Bekreftelse på at vi gjør rett i å prioritere lek
- Rydde tid til leken og tid for voksne som støttespillere i lek
- Mer observant og reflekterende personale
- At lek bør og kan prioriteres- ikke så mange oppbrudd
- Få spørsmål knyttet til egen praksis
- Refleksjon tar oss videre
- Fokus på barnets beste

Avslutning

Leken har fått en stor plass i denne rapporten, fordi det er den som har vært selve drivkraften i prosjektet. Leken ble valgt ut i fra ståstedsanalysen, hvor hele personalet deltok. Gjennom departementets strategi var målet å styrke den pedagogiske lederrollen, og øke kompetansen hos hele personalgruppen. Dette skulle være fokuset gjennom disse tre årene. I vår barnehage ser vi nå med

nye øyne på leken, og hvor viktig den er for barns lærings og danningsprosesser. Barna i Rosmælen barnehage har fått voksne som tar leken på alvor, ser hvilke behov hvert enkelt barn har, og barna får en barndom bestående av lek og vennskap. Hvordan har vi kommet hit? Ved å jobbe med et utviklingsprosjekt over så lang tid, har de pedagogiske lederne tatt tak i leken, veiledet personalet og veiledet hverandre. Det å tørre og stå i denne usikre prosessen, har vært en utfordring. Samtidig har vi ikke ville vært foruten. Det å tåle det usikre har ført til at vi har sett nye muligheter, som har tatt oss videre i prosjektet. Det å stå sammen i et team har gjort oss tryggere, sterkere og mer selvstendig i lederrollen.

Kildehenvisning

Kunnskapsdepartementet (2013), *Kompetanse for framtidens barnehage.* Strategi for kompetanse og rekruttering 2014-2020

Kvistad, K., Søbstad, F. (2005) *Kvalitetsarbeid i barnehagen.* Oslo: Cappelen Damm

Lillemyr, O.F. (2004) *Lek, opplevelse, læring i barnehage og skole.* Oslo: Universitetsforlaget

Melaas, T. (2013) *Blikk for lek i barnehagen.* Oslo: Kommuneforlaget AS

Nilssen, V. (2010) *Praksislæreren.* Oslo: Universitetsforlaget

Nissen, K. (2015) *Barnehagens hverdagsliv, Refleksjoner rundt læring og danning*,

Bergen: Fagbokforlaget

Skau, G. M. (2011) *Gode fagfolk vokser: Personlig kompetanse i arbeid med mennesker.* Oslo: Cappelen Damm

https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan/barnehagens-innhold/sprak2/sprak-i-barnehagen--mye-mer-enn-bare-prat/2.-dokumentasjon-og-vurdering-av-sprak/det-neste-skrittet-pa-veien/

Vedlegg

Vedlegg 1: Observasjonsskjema

Vedlegg 2: Spørsmål til dialogseminaret

Vedlegg 1

OBSERVASJONSSKJEMA

Dato: Tidspunkt: Sted: Hvem er tilstede:	Observatør:
Stikkord du **kan** bruke: Hvor starter leken? Hvordan starter leken? Hva gjorde barnet? Hva ble sagt? Hva ser vi av kroppsspråk? Hvem samhandler barnet med? Hvordan samarbeider de? Hvordan tar barnet kontakt? Hva gjør barnet når det blir kontaktet? Blir noen holdt utenfor? Hvilken rolle har de voksne? Noen som ikke leiker? Hvilken betydning hadde du/ de voksne? Observere seg selv som samspillspartner i leik.	

Refleksjon Dato for refleksjon

Videre arbeid på avdelingen

Hva har vi blitt oppmerksom på?

Hvilken betydning har det for videre arbeid?

Hva skal vi gjøre?

Observere mer?

Vedlegg 2

Spørsmål til dialogseminaret

1) Hva traff deg?
2) Hva tror du barnet tenkte/følte?
3) Hva har den voksne kunne gjort annerledes?
4) Hvilken betydning har dette for barnets mestring i leken?
5) Hvorfor ble det god/dårlig lek?
6) Hvilket dilemma ser vi her?
7) Hvilken betydning har dette for vår problemstilling?

Hvis noen sier det samme, så utfordre de til å si det med egne ord.

Eid barnehage

Utviklingsprosjekt i en krevende endringsprosess. En prosjektrapport om det å gjennomføre et utviklingsprosjekt.

v/Audun Sagdahl Forr

Innledning

I en barnehage vil det alltid være flere prosesser som pågår på samme tid. Det kan være gjennomføring av medarbeiderundersøkelser, brukerundersøkelser, ulike kurs og kompetansehevingstiltak. Styrer og lederteam må ha et klart mål med utviklingsprosjektet. Dette vil være en viktig del av kvalitetsutviklinga av barnehagen som organisasjon.

Et utviklingsarbeid kan være meget tidkrevende og ta mye av møtetid og fokus i en barnehagehverdag. Dersom en samtidig har andre store prosesser gående kan det fort bli for mye for personalet. Det vil også være andre faktorer som påvirker et slikt arbeid, som for eksempel fravær, både på grunn av sykdom, skole eller andre årsaker.

I denne prosjektrapporten vil det bli lagt vekt på arbeidet med utviklingsprosjektet i tiden da Regnbuen friluftsbarnehage og Eid barnehage ble slått sammen. Fokuset i rapporten er på selve prosessen med å drive et utviklingsarbeid i en krevende endringsprosess. Det blir reflektert rundt hva som er blitt gjort, og hva det eventuelt kunne ha gjort om utviklingsarbeidet hadde blitt satset mer på i denne prosessen.

Tittelen på denne prosjektrapporten er derfor «Utviklingsarbeid i en krevende endringsprosess».

Kort om arbeidet med utviklingsprosjektet

I dette kapitlet ønsker vi å si litt om prosessene som gjorde arbeidet med utviklingsprosjektet særlig utfordrende. Videre i rapporten vil det bli reflektert mer rundt de ulike prosessene.

Regnbuen friluftsbarnehage og Eid barnehage begynte dette utviklingsprosjektet som to enkeltstående barnehager. Begge barnehagene valgte barns medvirkning som hovedtema. Det ble etablert hvert sitt prosjekt på hver av disse barnehagene og det ble valgt to pedagogiske ledere som utviklingsledere for prosjektene.

Etter at prosjektet hadde pågått litt over et år ble det et politisk vedtak på at disse to barnehagene skulle slås sammen til én barnehage. Barnehagene ble én organisasjon på høsten, og ved nyttår to år etter prosjektets start ble barnehagene fysisk slått sammen til én barnehage. Dette har naturligvis vært en stor og krevende prosess. Det er blitt brukt mye tid på å skape en felles kultur og for å danne en felles pedagogisk plattform. Det har naturligvis vært en del uro i prosessen og det har vært et relativt høyt sykefravær.

Utviklingsprosjektet skulle videreføres, og den ene av de to utviklingslederne tok over som utviklingsleder for det nye felles utviklingsprosjektet. Både Regnbuen og Eid barnehage hadde samme

overordna tema, men noe ulik problemstilling. Problemstillinga som ble arbeidet videre med var: «hvordan tilrettelegger vi voksne for at barns medvirkning i påkledningssituasjonen?».

Endringsprosessen ble høyt prioritert og det gjorde at fokuset på utviklingsprosjektet kom litt i bakgrunnen. Utviklingslederen ble veldig alene i arbeidet med utviklingsprosjektet. I løpet av høsten 2016 ble det bestemt at utviklingsprosjektet ble satt på vent til det kom inn ny styrer fra januar 2017.

Det er liten tvil om at styreren spiller en sentral rolle i et slikt utviklingsprosjekt, uavhengig om styrer er utviklingsleder eller ikke. I denne rapporten vil det blir reflektert rundt det å drive et utviklingsarbeid i en omfattende endringsprosess, med de utfordringene det innebærer. Det må ikke forstås som en kritikk av de avgjørelser som er tatt, det er ment som en refleksjon for å ta med seg videre for å vurdere ulike løsninger i videre arbeid med utviklingsprosjekt.

Faglig refleksjon – i lys av teori og ulike perspektiver

I denne rapporten vil jeg ikke gå inn i selve endringsprosessen som ble nødvendig i de to barnehagene. Jeg vil heller ikke gå inn på det faglige innholdet i utviklingsprosjektet. Fokuset for denne rapporten blir en faglig refleksjon rundt hvilke konsekvenser det kunne fått for organisasjonen om utviklingsarbeidet hadde blitt høyere prioritert i endringsprosessen.

Klokskap i overgangen fra det kjente til det ukjente

Nissen, Kvistad, Pareliussen og Schei (2015) skriver om god dømmekraft og klokskap. Det oppstår situasjoner og hendelser i barnehagen som gjør at vi må gå utenom de planer vi har laget. Nye situasjoner kan kreve at vi reagerer på andre måter enn vi gjorde sist vi opplevde noe lignende (Nissen, Kvistad, Pareliussen & Schei, 2015, s. 37).

En kan lett se at dette er overførbart til ledelse av ei personalgruppe også. Som styrer må en ha en klar plan, men samtidig må en klare å bruke klokskap og god dømmekraft for å se hva hver enkelt situasjon krever.

Nissen et al (2015) viser videre til at Brunstad tenker på en overgang fra noe kjent og tradisjonelt til noe ukjent som en liminalsone. En liminalsone er sonen mellom det gamle og det nye. Dette er en terskel og en overgang vi ikke har sett før. Da kan altså gammel kunnskap ikke automatisk anvendes og da kreves det klokskap. (Nissen et al, 2015, s. 39).

I sammenslåinga av de to barnehagene var det helt klart en overgang fra noe kjent og tradisjonelt til noe nytt og ukjent. Når en går over denne terskelen vil styreren spille en avgjørende rolle. Det er to kulturer som skal bli til en, både i forhold til personalet og i det pedagogiske arbeidet.

Begge barnehagene hadde så vidt etablert hvert sitt utviklingsprosjekt. Selv om de hadde samme tema var det ulikt hvordan de jobbet med prosjektet. Dette ble da en terskel til et nytt og felles prosjekt, som i lys av teoriene i forrige avsnitt, setter store krav til klokskap og god dømmekraft fra ledelsen. Det ble valgt en utviklingsleder for det nye utviklingsprosjektet.

Etableringsfasen i det nye prosjektet

Kvistad og Søbstad (2005) viser til ulike faser i et utviklingsarbeid. Den første fasen defineres som etableringsfasen. De skriver at denne fasen kan være tidkrevende. Man skal foreta mange valg og avgjørelser som legger grunnlaget for det videre arbeidet med utviklingsprosjektet. I denne prosessen skal man avgrense prosjektet og finne ut hva man vil fordype seg i (Kvistad & Søbstad, 2015, s. 129).

De to barnehagene hadde samme tema tidligere, noe som ble naturlig å videreføre. Det vil si at innramminga og fokusområdet var klart. Selv om temaet er klart, vil det naturligvis være store variasjoner av hva en ønsker å vektlegge innenfor temaet, og hvordan en tolker de ulike begrepene innenfor temaet.

Kvistad og Søbstad (2005) sier videre at etableringsfasen vil være en fase hvor de ansatte blir kjent med hverandre. I en etablert organisasjon kan de ansatte kjenne hverandre godt. Denne fasen kan innebære at en kan begynne med å avklare forventinger til hverandre i prosjektet. I tillegg kan en reflektere over det etablerte og de sannhetene som har bygd seg opp i organisasjonen. De ansatte må få en felles forståelse for hva et utviklingsarbeid er, og hva som da kreves av hver enkelt ansatt.

Det kan være knyttet mye usikkerhet til en slik prosess, både blant ledere og medarbeidere. En slik usikkerhet er helt naturlig og normalt. Det er også viktig at alle er medvirkende i en slik prosess. De ansatte må kobles på prosjektet og være delaktig i utforming av problemstilling (Kvistad og Søbstad, 2005, s. 134-135).

I den sammenslåtte barnehagen ble det valgt en ny utviklingsleder. I etableringen av et nytt og felles utviklingsprosjekt ble utviklingslederen i stor grad overlatt til seg selv for å drive det videre. Som teorien viser er det avgjørende at alle ansatte er delaktige i prosessene i etableringsfasen. Mye av tiden på barnehagens møter gikk med på å gjennomføre den store endringsprosessen med sammenslåinga av de to barnehagene. Dette var selvsagt en stor utfordring for å sikre en god etablering av utviklingsprosjektet i den nye barnehagen.

Motstand og usikkerhet er naturlig både i et slikt prosjekt og i en krevende endringsprosess. Det kan fort oppleves som uoverkommelig for enkelte ansatte dersom de ikke får koblet seg på prosessene i utviklingsprosjektet. I og med at mye av møtetiden ble brukt til å jobbe med endringsprosessen ble det lite tid til å jobbe prosessuelt med prosjektet. Det ble i stor grad utviklingsleder som utarbeidet planene, og de øvrige i lederteam ble lite delaktig i det. Manglende tid på møter gjorde også at utviklingsleder ikke fikk presentert de planene hun hadde.

Denne fasen kunne vært et godt redskap for ledelsen og fått samlet det nye personalet. Her var det ansatte som ikke kjente hverandre så godt. De visst hvem alle var, men de hadde ikke jobbet sammen tidligere. Det er nærliggende og tro at det å arbeide med å få et felles ståsted i et utviklingsarbeid ville ha fått positive ringvirkninger i flere områder i barnehagen. Det kunne vært med på å skape en felles begrepsforståelse, og det ville vært et prosjekt som er nytt for begge kulturene som nå skulle omgjøres til én kultur. I denne fasen kan det være hensiktsmessig og rive ned litt av det etablerte i organisasjonen. I en så stor endringsprosess vil det meste av det etablerte bli revet ned. Da kan det ha en heldig effekt at en etablerer nye tanker og ideer. Det kan føre til at de ansatte blir tvunget til å se framover og til å reflektere over hva den nye organisasjonen skal stå for.

Nettverksbygging

I denne endringsprosessen ble det i perioder et høyt sykefravær blant de ansatte. Perioder med høyt fravær vil en barnehage kunne oppleve uavhengig av om det foregår en endringsprosess eller ikke. Fraværet førte til at utviklingslederen ikke fikk til å bli med på felles møter med de andre barnehagene i kommunen og det ble derfor utfordrende å danne seg et nettverk. Et slikt nettverk viser Kvistad og Søbstad (2005) til som svært viktig i etableringsfasen. I slike nettverk kan en utveksle erfaringer og få

ulike tilbakemeldinger på spørsmål og utfordringer i egen barnehage (Kvistad og Søbstad, 2005, s. 136).

Det var felles veiledning av utviklingslederne og de pedagogiske lederne i Melhus kommune. Dette var viktige nettverk som var inspirerende for de utviklingslederne som deltok. De fikk normalisert sin egen usikkerhet og fikk nye ideer og impulser de kunne ta med tilbake til egen barnehage.

Utviklingslederen i Eid barnehage fikk da ikke mulighet til å delta på så mange nettverksmøter. Det medførte i neste omgang at hun ikke fikk så stort utbytte av de møtene hun faktisk fikk til å delta på. Da ble det gjerne diskutert og reflektert over temaer de hadde snakket om før. Det var nå to barnehager som ble til én. Det kan kanskje bety at det hadde gått an å danne nettverksgrupper innad i den sammenslåtte barnehagen. I arbeidet med nettverksgrupper og i utviklingsprosjektet i sin helhet blir det mye fokus på relasjoner mellom de ansatte. Det er meget aktuelt i en krevende endringsprosess. Med en tydelig ledelse som setter sammen nettverksgrupper i egen organisasjon som er godt gjennomtenkte kan en legge rammene for å kunne skape gode relasjoner. Det er avgjørende at styreren ansvarliggjør sine pedagogiske ledere i denne prosessen. Det er viktig at ikke utviklingslederen må stå alene i dette arbeidet. Styreren har stor påvirkningskraft på hva som skal vektlegges og hva en bruker tid på i møter og på planleggingsdager.

Ut fra det vi finner i teorien kan det tenkes at å arbeide med etableringsfasen i et utviklingsprosjekt vil ha svært heldige effekter på å skape gode relasjoner i ei personalgruppe hvor mange ikke har jobbet sammen før.

Planleggingsfasen

Kvistad og Søbstad (2005) understreker viktigheten av å formulere mål for utviklingsprosjektet og å sette det inn i en plan. Målene må kontinuerlig tydeliggjøres og disse må være så konkrete som mulig. Utviklingsleder har hovedansvaret for å lede arbeidet og for å være en pådriver. Det må velges hvilke planer som skal utarbeides. Det er viktig at alle i personalgruppa blir godt informert om planer og om hva som er gjort i utviklingsprosjektet (Kvistad og Søbstad, 2005, s. 143-145).

Det ble utarbeidet enkelte planer for utviklingsprosjektet i barnehagen, men det var i hovedsak styrer og utviklingsleder som hadde laget disse. Disse planene ble satt i en perm som sto på arbeidsrommet. I realiteten var det stort sett bare styrer og utviklingsleder som hadde god innsikt i hva disse planene inneholdt.

Det ble mye fokus på utfordringene med en krevende endringsprosess og det høye sykefraværet. Det betyr at det ble enda mindre rom for å jobbe med utviklingsprosjektet. Med en god involvering av de øvrige ansatte kunne det tenkes at en slik plan for et utviklingsprosjekt kunne blitt et godt arbeidsverktøy for avdelingene på barnehagen i denne prosessen. Gjennom et utviklingsprosjekt blir det tydelig hva de felles målene for barnehagen og arbeidet med utvikling er. Dette kan virke samlende for personalet så lenge det er godt forankret og så lenge alle ansatte er involvert i prosessene. Gode planer og god involvering av de ansatte er likevel ikke en garanti mot motstand i personalgruppa, og det er heller ikke ønskelig å unngå all form for motstand.

Motstand

Kvistad og Søbstad (2005) er klar på at vi må forvente en viss motstand. Det er forskjell mellom motstand og uenighet, og må møtes ulikt. Følelsen av å miste kontrollen kan føre til usikkerhet som igjen blir grunnlaget for motstand mot endringer som følge av utviklingsprosjektet. I stedet for at det blir nytt og spennende blir utviklinga sett på som kaotisk og uforutsigbart. De ansatte vet ikke hva dette utviklingsprosjektet ender opp i og hvilke endringer det fører til. Endringsprosessene kan være et ytre pålegg og det kan være en årsak til motstand.

Motstand kan være det som virkelig driver utviklingsarbeidet framover. Det gjør at vi må velge hva vi ønsker å videreføre i egen organisasjon og hva vi ønsker å endre på. Det er viktig å normalisere motstand og være bevisst på at denne motstanden kan gi nye perspektiver. Det kan skje at motstanden blir så stor og dysfunksjonell at den blir ødeleggende for utviklingsprosjektet (Kvistad og Søbstad, 2005, s. 145-149).

I en krevende endringsprosess er det både naturlig og viktig at det foreligger en viss motstand. Det er viktig å presisere at ikke all motstand er bevisst eller tilsiktet. Det kan være at endringene blir så mange og så store at det fører til en endringstretthet. Motstand kan være en nødvendighet for ansatte for å klare å mestre arbeidshverdagen. Lipsky snakker om bakkebyråkrater, de som forvalter det ansvaret samfunnet har gitt det offentlige. Der er et av punktene at det alltid foreligger flere oppgaver enn en har ressurser til å håndtere. De ansatte må da lage seg overlevelsesstrategier for å kunne utføre jobben så bra som mulig.

Utviklingsfasen

Kvistad og Søbstad (2005) skriver at det i starten av utviklingsprosjektet kommer det ofte mange ideer og nye tiltak. Det vitner om kreativitet. Det kan ofte bli praktiske tiltak som er lette og måle. Dette kan fungere godt i starten, men en må komme dypere inn i verdier og holdninger for å skape varige endringer av praksisen i barnehagen. Ledelsen må i denne fasen velge hvilke forslag og løsninger som skal velges. De må presenteres og oppleves meningsfulle for de ansatte. Det er en tidkrevende prosess.

Ledelsen i barnehagen må systematisere læringsprosessene for å skape rammer for læring i organisasjonen. Det innebærer prosesser både i det formelle rommet og i det uformelle rommet. Styreren må ha god kjennskap til kulturen i egen barnehage. Et dypdykk i egen organisasjon kan legge grunnlaget for gode læringsprosesser. Det kan være både spennende og smertefulle prosesser. Det er særdeles viktig å utvikle felles forståelse for begreper, mål og innholdet i prosjektet i et slikt utviklingsprosjekt (Kvistad og Søbstad, 2005, s. 149-153).

I evalueringa av prosjektet satte de ansatte ord på at selv om de ikke hadde jobbet så mye med prosjektet var de mer bevisste på barns medvirkning i hverdagen. Det vil si at selv om bevisstheten rundt prosjektet ikke har vært så tydelig så har barnehagen vært i utviklingsfasen.

Utviklingsfasen av et utviklingsprosjekt er en fase hvor det kan sprudle og boble over av ideer. Det kan være en positiv fase med mye positiv energi, men det kan også bli utmattende om det fører til en massiv endring av praksis. Det er viktig at en også i denne fasen er bevisst på å bruke god tid både til å forankre nye tanker og ideer, men også til å vurdere hva som fungerer på både kort og lang sikt.

Vurdering av tiltak og erfaringsdeling

Kvistad og Søbstad (2005) viser til at vurdering av tiltakene som settes inn som følge av utviklingsprosjektet er viktig. Formativ vurdering vil vurdere både prosessen og innholdet i utviklingsprosjektet.

I utviklingsarbeidet ligger det mye læring i erfaringsdeling både innad i barnehagen og på tvers av flere barnehager. Når en deler erfaringene med andre barnehager vil en løfte opp det en syns er viktig å dokumentere. De som skal dele sine erfaringer vil få trening i å formidle og bli bedre og bedre på det (Kvistad og Søbstad, 2005, s. 154-155).

Barnehagene som har deltatt i dette utviklingsprosjektet skal i løpet av det siste året ha erfaringsdeling på tvers av barnehagene. Selv om barnehagen la prosjektet på is er det viktig å delta på en slik erfaringsdeling. For det første vil det være lærerikt å høre på erfaringene de andre barnehagene har fra sine utviklingsprosjekt. For det andre vil det være lærerikt å vurdere og evaluere hva som er gjort i egen barnehage før sammenslåinga, og hva som er blitt gjort etter sammenslåinga. Vi skal fortsette med denne måten å arbeide med kvalitetsutvikling på så en god evaluering og refleksjon over de prosessene som er gjennomført og de som ikke ble gjennomført kan danne et grunnlag for neste utviklingsprosjekt.

Videreføringsfasen

Kvistad og Søbstad (2005) har skrevet om at utviklingsarbeid har en start og en slutt. Dette bør markeres. I avslutninga av prosjektet må en se på hva som skal videreføres og overføres til et eventuelt nytt prosjekt.

I denne fasen skal blikket vendes framover og en må da se på hvor en står nå. Er den nye praksisen godt innarbeidet? I et nytt prosjekt vil en ta med seg de erfaringene en har fra det forrige prosjektet noe som vil påvirke de ulike fasene i det nye prosjektet. Vurderingene fra utviklingsprosjektet vil legge føringer for planlegginga av det neste utviklingsprosjektet. Uansett vil det være viktig å ha gode prosesser i de ulike fasene også i neste prosjekt (Kvistad og Søbstad, 2005, s. 159-160).

Det opprinnelige prosjektet er lagt på is, og det vil være vanskelig og lite hensiktsmessig å fortsette på det gamle prosjektet. Vurderingen av prosjektet både av styrer og utviklingsleder viser at det ikke er tilstrekkelig kvalitet i de ulike fasene av prosjektet. Det har blitt prioritert bort og det har blitt mer fokus på den krevende endringsprosessen. Det har likevel hatt en positiv effekt og har ført til læring hos ansatte.

Vi har fått evaluert hva som har fungert, og hva som har vært utfordrende. Utviklingsleder har nok i størst grad kjent på utfordringene. Det er gjort viktige evalueringer og vurderinger som vi tar med oss videre i arbeidet mot et nytt utviklingsprosjekt. Erfaringsdelinga på tvers av barnehager ga oss viktig og interessante refleksjoner. Vi har snakket mye om viktigheten og den positive effekten av å samarbeide på tvers av barnehagene. Det gir bedre refleksjoner og vi får innspill fra andre i barnehager vi ikke kjenner så godt fra før. Da er det viktig at styrer og lederteam tar vare på disse innspillene og tar de med inn i det nye prosjektet.

Avslutning

I denne rapporten har vi sett på hvordan det er blitt jobbet med utviklingsprosjektet i en krevende endringsprosess. Vi har også reflektert rundt de ulike delene i utviklingsprosjektet. I et slikt utviklingsprosjekt ligger det mange kilder til å jobbe med ulike sider av organisasjonen og legge grunnlaget for gode læringsprosesser. Det er viktig å presisere at denne rapporten ikke på noen måte må ses på som en kritikk av endringsprosessen. Den er kun en refleksjon rundt det å drive et utviklingsarbeid i en endringsprosess. Det vil alltid være mange ulike alternativer som kan velges, og en kan aldri vite sikkert hvilke konsekvenser det ene eller det andre valget fører til.

En viktig forutsetning for å kunne se dette er kunnskap om det å drive et utviklingsarbeid. Har styreren og lederteam i tillegg gode kunnskaper om ledelse og forståelse for de prosesser som foregår i egen organisasjon kan utviklingsprosjektet ha mange positive effekter på kulturen i barnehagen.

Vi mener at denne rapporten synliggjør viktigheten av å ha et godt samarbeid både i lederteam, men også i hele personalet for at utviklingsprosjektet skal bli en viktig del av kvalitetsutviklinga i organisasjonen. Dersom det er mye annet som prioriteres eller at det er sykefravær i ledelsen blir det utfordrende å ha gode prosesser i de ulike fasene i et utviklingsprosjekt. Likevel mener vi ut fra denne rapporten at det kan ha en positiv effekt å satse på et utviklingsprosjekt da dette kan føre til gode prosesser ut over selv utviklingsprosjektet.

Det hadde vært interessant og sett dette i nærere sammenheng med det å være i en endringsprosess. I tillegg til det hadde det vært interessant å se på det å arbeide med et utviklingsprosjekt i forhold til å arbeide med å redusere sykefraværet. Kan det tenkes at arbeidet vil skape refleksjoner og dialoger som kan virke positivt på sykefraværet i en slik krevende prosess?

Litteraturliste

Kvistad, K. og Søbstad, F. (2005). *Kvalitetsarbeid i barnehagen.* Oslo: Cappelen forlag AS.

Nissen, K, Kvistad, K., Pareliussen, I. og Schei, S. H., (2015). *Barnehagens hverdagsliv. Refleksjoner rundt læring og danning.* Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Presttrøa barnehage

Den lærende barnehage med fokus på ledelse og lek

Innledning

I takt med at barnehagesektoren er i kontinuerlig endring, blir det stilt krav om at barnehagen som organisasjon også må være i endring og utvikling. Når barnehagen i 2006 ble overført til Kunnskapsdepartementet, ble det i *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver* (2006) presisert at barnehagen må være en lærende organisasjon for å kunne møte nye krav og utfordringer. Dette kom som følge av en politisk strategi for å sikre kompetanseutvikling og kvalitet i barnehagen. I Meld. St. 24 (2012-2013) *Framtidens barnehage* påpekes det også at barnehagen som en pedagogisk samfunnsinstitusjon må være en lærende organisasjon.

Hva er så en *lærende organisasjon*? Rammeplanen og flere andre politiske dokumenter og planer har manglet en definisjon eller nærmere forklaring på begrepet (Gotvassli, 2014). Først i 2013 kunne man lese departementets beskrivelse av barnehagen som en lærende organisasjon. Da lanserte Kunnskapsdepartementet en ny strategi for kompetanse og rekruttering i barnehagen, *Kompetanse for framtidens barnehage. Strategi for kompetanse og rekruttering i barnehagen 2014-2020.* I denne strategien blir det gitt praktiske og konkrete eksempler på hvordan barnehagen kan arbeide for å bli en lærende organisasjon, og hva som kjennetegner lærende organisasjoner.

Presentasjon av rapporten og hva den vil vektlegge

Barnehagen er en organisasjon som er underveis – som er i utvikling. De stadige endringene i barnehagesektoren stiller krav om tydelige ledere som skal ha evne til å tolke oppdraget, initiere, lede og evaluere endrings- og utviklingsarbeid.

Forskning viser at lederne har stor betydning for kvaliteten på det tilbudet som barnehagen gir, og kunnskap om ledelse er derfor av stor betydning.

Tidligere når barnehagen har hatt felles satsningsområde så har det vært styrer som har funnet de gode løsninger for gjennomføring. Denne gangen skulle prosjektet være ment som et verktøy for å utvikle ledelse og drive utviklingsarbeid og endringsprosesser i egen barnehage gjennom å: styrke pedagogiske lederes lederrolle i barnehagen, og heve kvaliteten på det pedagogiske innholdet, heve kompetansen for alle ansatte som jobber i barnehagen samt og skape engasjement til å samarbeide og kunnskapsdeling om hvordan vi best sammen kan nå barnehagens mål, stimulere ansatte til å se ting på nye måter og kontinuerlig utforske hvordan vi kan lære av hverandre og sammen.

Området som skulle ledes ble bestemt utfra Ståstedsanalysen. Barnehagen valgte LEK som satsningsområde i de kommende tre årene prosjektet skulle vare.

I denne rapporten vil vi legge vekt på de erfaringer og kunnskap endringsarbeidet har ført til, og se på faktorer som vi har lyktes med i endringsarbeidet i ledelse og lek. Teori vil bli knyttet opp mot de erfaringer barnhagen har gjort seg i å være en lærende barnehage.

Mål og problemstilling

For at alle skulle få et eieforhold til prosjektet, bli hørt og skape felles forståelse, ble det jobbet avdelingsvis med å finne frem til aktuell problemstilling. Ulike måter å jobbe og implementere prosjektet på. Eksempelvis på ei avdeling presenterte pedagogisk leder et forslag til problemstilling, arbeidsmetode, og bakgrunnen for forslaget. Personalet ble motivert og ønsket å utforske

problemstillingen. Dette skapte økt refleksjon, og større forståelse rundt hva vi observerte i barns lek. Vi observerte barn i lek og kartla interesse områdene fra ansatte før fokus ble valgt. Fokus ble "*lek og det lekende mennesket*". Vi spurte oss blant annet om: Hva er det i hverdagen som forhindrer lek med glede og mestring? Avdelingsvis jobbing med fokusområdet i oppstart viste ulike behov for problemstilling innad i barnehagen. Å være en lærende barnehage er som noe dynamisk. «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 personalet.» (Rammeplan, Kunnskapsdepartementet, s.16)

Dette arbeidet viste ulikheter innad i barnehagen, og resultatet ble 5 ulike problemstillinger:

1. Hvordan være en aktiv voksen i lek?
2. Hvilken betydning har barns relasjonskompetanse for leken?
3. De voksnes tilstedeværelse og ansvar skaper trygge barn og god lek. Hvordan?
4. Hvordan kan regellek bidra til å styrke barns lekekompetanse?
5. Hvordan hjelpe barn med språklige utfordringer i lek? (bruker filming som utgangspunkt)

Milepælsvurdering i desember 2015 viste at på 5 avdelinger var aktuelt å endre problemstilling utfra barnegruppas forutsetninger og behov. Utfordringen var også at pedagogiske lederne og personalet for øvrig hadde lite eller ingen kjennskap til hverandres problemstilling. Vi erfarte at rokkering av personalet utfordret kommunikasjonen, innrammingen av fokus og eieforholdet til prosjektet. Enighet om at det hadde vært enklere å ha en felles problemstilling å styre etter.

På bakgrunn av milepælsvurderingen ble det i januar 2016 besluttet å samle barnehagen under En problemstilling. Det var viktig for oss at fokus i videre arbeid bygde på det vi har gjort tidligere, og at det skulle oppleves som en del av det arbeidet vi gjør i hverdagens lek og samspill. I prosjektet videre ønsket vi å belyse problemstillingen: ***«Hva skjer med mæ når æ leke mæ?»***

Uansett hvor langt i prosjektet hver avdeling hadde kommet, har fokus vært refleksjon rundt lek. Denne nye problemstillingen førte til nye diskusjoner som løftet fram ulikt syn på voksenrollen i lek med barn. Ut fra felles fokus voksnes deltakelse i lek. Hvordan leker vi? Hvem leker vi med? Når leker vi? Og vi spør oss; skal vi "komme i mål"?

Gjennom å se nærmere på den nye problemstillingen «*Hva skjer med mæ når æ leke mæ*?» ønsket vi

- *Å finne ut hvilken betydning leken har for barn*
- *At leken skal få større betydning for barn og voksne*
- *Å få økt kunnskap om lek og meg selv som leker*

Felles problemstilling skapte et større "VI". Ansvarliggjøring hos hver og en ble veldig viktig. Alle måtte få en felles forståelse av hva vi jobbet med, og hvorfor. Samtidig har vi erfart at i en implementeringsprosess så har ulik problemstilling definitivt vært positivt for den enkelte.

Noe av dette kan underbygges gjennom Peter Senge's teori om organisasjonslæringens fem disipliner: Personlig Mestring, Mentale modeller, Felles visjon, Teamlæring og Systemtenkning. Peter Senge beskriver utviklingen av den lærende organisasjon gjennom arbeidet med *de fem disipliner*. Med disipliner mener han fagområder, kunnskaper og ferdigheter som må utvikles og beherskes (Gotvassli, 2013). Hvert av fagområdene dreier seg om hvordan enkelt-mennesket tenker, drømmer, samhandler og lærer av andre. Disiplinene utvikles separat, men grunnleggende må man klare å kombinere alle

disiplinene for å kunne forstå hvordan organisasjonen fungerer, og hvordan man skal skape og vedlikeholde lærings- og utviklingsprosesser i organisasjonen (Jahnsen, 2015).

Hva vi har lært og oppdaget underveis?

Personalet har opplevd prosjektet som langvarig, og en utfordring har vært å holde tråden i arbeidet som har vært gjort. Vi undrer oss om utfordringene hadde vært de samme hvis vi alle avdelingene hadde hatt felles problemstilling fra starten.

Vi har oppdaget viktigheten av at alle er med, og at vi da må sette av god tid, og skynde oss langsomt. Noe av det som har hatt størst betydning for prosjektet er aksepteringen av å gå ett skritt frem, og to tilbake. Dette er vist i figur 1: Lemniskaten. Viktig å erkjenne at vi holder på å lære, at vi må lære for å lære. I refleksjonsarbeid er det like viktig å lytte, som å stille spørsmål, og respektere forskjelligheter. Vi er avhengige av at alle i personalgruppa er fokusert, engasjert, har felles forståelse og går i samme retning.

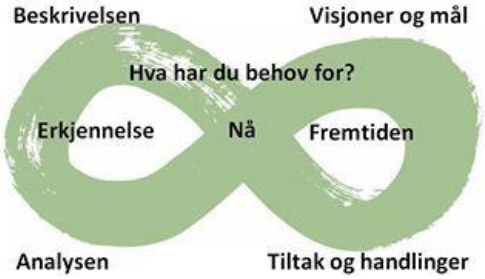
Det betyr at alle må bidra og får si sin mening, som igjen bidrar til ja kultur, trivsel og tilhørighet. Grunnleggende for god motivering ligger i: sosial tilhørighet, personlig mestring og autonomi jf motivasjonsteorien til Deci og Ryan.

Vi har erfart at vi ikke vet svaret før vi starter, og at det er underveis, med motgang/motstand og «å stå i det ukjente» at endring skjer.

Gjennom utviklingsprosjektet har vi gått fra teori til praksis, hvor barna er viktigst med fokus på lek. Vi har fått større forståelse for voksnes rolle i barns lek.. Hvor voksne er blitt mer deltagende i barns lek, mer observante og mer faglige kompetente i den daglige samtalen.

Skrivearbeidet i utviklingsarbeidet har vært viktig for å se progresjon, både på den personlige og felles utvikling.

I veien videre vil vi vektlegge å skriftlig gjøre personlige mål for arbeidet i egen «Me-book» Refleksjonsarbeidet er også viktig (Lemniskaten).



Figur: Lemniskaten

Hvordan har barnehagen praksis endret seg?

Refleksjonskultur

Barnehagen har jobbet med å fremme en kultur basert på at personalet skal lære av hverandre, og at det er naturlig å praktisere og gjøre erfaringer sammen når man løser arbeidsoppgaver. Læring og kunnskapsdeling vil være et felles ansvar og ikke bare styrers ansvar (Gotvassli, 2013). For læring og kunnskapsdeling skjer som sagt uansett på denne måten, ofte uformelt. Reflekterende team på tvers i barnehagen har for eksempel synet på barns lek blitt reflektert om, og taus kunnskap har blitt utviklet i samarbeid med kollega.

Felles plantid blant pedagogiske lederne der vi avklarer, og reflektere rundt arbeidet. Der utfordringer er på agendaen, og vi søker veiledning og faglig kompetanseheving hos hverandre. Som et resultat av dette utvikles den enkeltes og gruppas kompetanse. Sammen blir vi bedre!

Som et resultat av god refleksjonskultur, har vi satt søkelys på våre holdninger, som igjen har ført til bevisstgjøring av vår praksis.

Vi har skapt en kultur med større respekt for leken. Hver enkelt er mere bevisst på om og når en avbryter god lek. Der voksne er mer tilstede, ser hvert enkelt barn og gruppa bedre.

Vi har blitt mer reflekterte over hva som er lek, hva er det å være en «aktiv voksen». Det å forstå betydninger av hvor viktig akkurat du er for å utvikle lekekompetanse.

Vi erfarer at fokuset er blitt flyttet over på barnet. Lekerabling er blitt mer verdsatt som lek, og som forløperen til å få utviklet en god lekekompetanse.

Vi har også erfart hvor verdifullt det er å bruke leken ved alle situasjoner i barnehagen som f.eks. påkledning, måltidet og andre ulike overganger som oppstår i barnehagehverdagen.

Roller

Ledergruppa er blitt mer synlig, samtidig med at hele personalgruppa er blitt et større «VI».

Vi jobber mot det samme målet, der rollene er mer avklarte. Hvem har ansvar for hva? Styreren, pedagogiske lederen eller fagarbeideren/assistenten. Hvor blir avgjørelser tatt?

Vi er blitt mere bevisste på rollene våre med tanke på når er jeg profesjonell og når er jeg privat? Viktig at det ligger faglig kompetanse bak våre valg, og ikke synsing og private holdninger.

Uansett roller vi har i barnehagen, er alle ansvarlige for gjennomføring og refleksjon i barnehagens daglige arbeid. ALLE MED!

Personalet møter barna på nye måter

Vi er blitt mere bevisst på hva er lek, og hva slags lek har barna. Personalet har gjort seg nye refleksjoner rundt barns lek. Hvem er jeg i barns lek? Hvor og når må voksne støtte/veilede leken? Hva skjer med leken når en eller flere barn eller voksne ikke er tilstede?

Vi opplever mere glød og engasjement fra både barn og voksne i lek!

Leken er blitt mer verdsatt blant personalet som utgangspunkt for all virksomhet i barnehagen. Det er gjennom lek barna dannes. Vi har fått felles forståelse med henhold til å støtte, veilede, og utvikle leken sammen med barna.

Skal vi styrke barnehagen som en god læringsarena, må vi gjøre det gjennom leken. Både den voksen initierte og den barne initierte leken. Vi tenker at vi må sette av enda mere tid til lek og vi må bli flinkere til å fortelle hvorfor vi gjør det, hva lek er, og hva som skjer når barn leker. Vi må bli flinkere til å beskrive hvorfor lek har egenverdi.

Hvilken betydning har utviklingsarbeidet hatt for arbeidet som gjøres i praksis i barnehagen?

Gjennom kompetansestrategien skal barnehagen være en organisasjon der ansatte har god kompetanse og kontinuerlig utvikler nødvendig og unik kunnskap. For å oppnå ønskede mål om kunnskap fokuseres det på læring og hvordan læring i neste omgang vil resultere i ny kunnskap og komme til syne i utøvelsen av praksis. For å bli en lærende barnehage er det viktig å se på hvordan det tilrettelegges det for gode læringsarenaer.

For Presttrøa barnehage har læring i et praksisfellesskap hvor ansatte stimuleres til å utforske hvordan man kan lære sammen og dele kunnskap vært essensielt. Fokus har vært Argyrie og Schøn sine ideer om dobbeltkretslæring, der systematisk refleksjon er sentralt (Skjæveland, 2014). Skal barnehagen bli en lærende organisasjon er det en viktig lederoppgave, i følge Argyris og Schøn å sørge for å sette i gang å opprettholde dobbelkretsprosesser, og de må realiseres gjennom en lederstyrt avlæring av de antagelser som ligger bak enkeltkretslæringen og internalisering av en alternativ måte å tenke og handle på (Gotvassli, 2013, s. 131).

Alle møtearenaer, både formelle og uformelle, ble viktige for å skape en felles forståelse på ny problemstilling og holde prosjektet varmt.

En til en relasjon som i veiledning, medarbeidersamtale med fokus på personlig mestring i forhold til individuell læring og utvikling. Fokus i møte med den enkelte har vært om den ansatte opplever mestring i forhold til de oppgaver som skal løses, og kjenner på å få brukt sin kompetanse i barnehagen knytte klare og realistiske forventninger til personlige og faglige kompetansemål.

Felles inspirasjonssamling for alle i personalgruppa. To planleggingsdager med tema lek med Terje Melaas. Lederteam/utviklingsledere deltatt på fagseminar og fått faglig veiledning av DMMH. At alle har deltatt på foredrag har gitt gode drøftinger i etterkant i videre arbeid både i ledelse og i fagområdet lek. Tradisjonelt har man tenkt at læring har foregått ved at en foredragsholder på et område eksplisitt formidler egen kunnskap til personer som trenger denne kunnskapen. Men hva læres? Og hvorfor er ikke kurs nøkkelen til å bli en barnehage med gode læringsprosesser, kunnskapsutvikling og kunnskapsdeling blant de ansatte? Vi har erfart at læring er mye mer enn kurs, og læring dreier seg om noe atskillig mer komplekst enn å overføre kunnskap mellom to personer som informerer eller kommuniserer. For å forstå hvordan læring som en kontinuerlig prosess resulterer i ny kunnskap, må vi derfor se på ulike typer kunnskap som befinner seg i barnehagen, og dessuten hvordan kunnskapsdeling skjer.

Møtene i barnehagen handler mer om enn å løse praktiske oppgaver. Her har det skjedd en endring som viser at det nå brukes mer tid til pedagogiske refleksjoner der kunnskapen kommer til uttrykk i de praktiske arbeidssituasjoner. Det betyr at læringen må foregå i situasjonen, i sosiale relasjoner mellom kollegaer og innenfor kulturen, normene og verdiene som er representert. I følge Argyris og Schøn er det en viktig oppgave for styrer og lederteam i barnehagen og legge til rette for og opprettholde dobbeltkretslæringen. Dette er det nye perspektivet på læring som skjer i praksisfellesskap (Gotvassli, 2013). Å lage arenaer som gjør det mulig å involvere seg i felles diskusjon og refleksjoner. Dette innebærer at læring og kunnskapsdeling kan forstås som et felles ansvar, selv om hovedansvaret fortsatt ligger hos styreren. Styrer kan ta ansvar for at det tilrettelegges for at medarbeiderne får tilgang til hverandre gjennom arbeidsoppgaver i utviklingsarbeid. Felles planleggingstid og reflekterende team er eksempler på arenaer for kunnskaps og erfaringsdeling, faglige diskusjoner og argumentasjon barnehagen har vært bevisst på at læring skjer.

Gjennom praksisfelleskap utfordres ansattes evne til å engasjere seg i å tenke i fellesskap, gjennom dialog og diskusjon bringes taus kunnskap frem og skaper felles forståelse og språk. Gotvassli, (2013) skriver at det må utvikles en kultur hvor kunnskapsdeling og bevisstheten i det å tørre å bringe frem den tause kunnskapen i oss, og gjøre dem til gjenstand for refleksjon. Da kan læring skje gjennom felles erfaringer og bli en del av hverdagen blant alle medarbeiderne i barnehagen - en selvreflekterende kultur.

Vi opplever at det snakkes fag også på uformelle steder i løpet av en arbeidsdag i barnehagen Viktig at vi ser verdien av at personalet skal kunne ta en prat, ikke minst for å øke forståelsen av hva den enkelte arbeider med. Det prates mye jobb uformelt i barnehagen. Denne delen av uformell læring kan sees på som viktig da den er mindre forpliktende. På denne måten får man også mulighet til å velge hvem man vil sjekke ut hva med, relatert til arbeidsutfordringer. Jfr. Gotvassli kan kunnskap om uformell læring være avgjørende for å forstå hva som skjer av læring i barnehagen.

Å tilrettelegge for gode læringsarenaer må derfor innebære å øke tilgangen til hverandre. Forholdene må legges til rette når det er nødvendig, og man må anerkjenne verdien av at kollegaer setter seg ned sammen, slår av en prat i gangen, praktiserer sammen ute i hverdagen, observerer hverandre i møte med barn og foreldre, under møter, ja, kort og godt jobber og løser arbeidsoppgaver sammen når behovet for utvikling av ny kunnskap er til stede. I forbindelse med dette kan man påstå at utnyttelse av den kunnskapen som allerede er i barnehagen, kanskje er den største utfordringen barnehagen har. Det må utvikles en kultur basert på at medarbeidere lærer av hverandre, og at det er naturlig å praktisere og gjøre erfaringer sammen når man løser arbeidsoppgaver. Dermed vil læring og kunnskapsdeling være et felles ansvar og ikke bare styrers ansvar (Gotvassli, 2013). For læring og

kunnskaps-deling skjer som sagt uansett på denne måten, ofte uformelt. Læring i felleskap eller gruppelæring begynner med dialog der den enkelte utfordres og endres i retning av å engasjere seg i å tenke i fellesskap. Gjennom reflekterende team på tvers i barnehagen reflekteres det om synet på barns lek, og dermed utvikles den tause kunnskapen i samarbeid med kollegaer.

Ut i fra dette perspektivet på hva som skjer når man konsentrerer seg om læring, kunnskaps- utvikling og kunnskapsdeling i barnehagen innebærer det blant annet at styrer sammen med pedagogiske lederne må fremstå som en tilrettelegger for gode læringsarenaer, og må integrere dette som en del av hverdagen. Videre innebærer det at eventuelle formelle kurs og opplæring i størst mulig grad må skje «i her og nå situasjonen», internt i barnehagen og mellom de som skal løse arbeidsoppgavene sammen. Det må utvikles en kultur basert på tillit, hvor medarbeiderne ser det som helt naturlig å involvere hverandre i arbeidsoppgaver for å oppnå kunnskapsdeling. Kunnskapsdeling er et felles ansvar men også et ansvar den enkelte selv må ta. Uformelle relasjoner er noe positivt som det må oppmuntres til.

Møtestruktur

Prosjektarbeidet har vært en større del av agendaen på alle våre møtearenaer. Vi har undret oss og reflektert sammen rundt egen praksis. Dette har ført til et behov for ulike verktøy hvor vi har valgt å bruke blant annet: veiledning, praksisfortellinger, reflekterende team og verdenscafe.

Våre refleksjonsverktøy

Litt ulikt fra avdeling til avdeling, men på enkelte avdelinger hadde det vært jobbet systematisk med veiledning over lengre tid. På disse avdelingene var personalet vant med å reflektere over egen praksis. På bakgrunn av de positive ringvirkningene dette gav, ble det besluttet å jobbe mere systematisk og felles rundt refleksjonsarbeidet i hele barnehagen.

Vi har gjort oss kjent med, og har tatt i bruk ulike verktøy:

- Reflekterende team
- Observasjonsskjema
- Felles plantid for pedagogiske ledere
- Praksisfortelling
- Dialogseminar
- Verdens cafe
- Me-book
- Lemniskaten
- Pedagogisk sol

Verktøyene har gitt oss arenaer for refleksjon og personlig og profesjonell utvikling. Samtidig har vi også utarbeidet ulike skjemaer som vi har benyttet, vurdert og videreutviklet underveis.

Gjennom felles plantid for pedagogiske ledere har pedagogene sikret felles faglig innhold på avdelingsmøtene. Møtene er i større grad ledet med fag, refleksjon og handling i fokus. Flere opplever også bedre møtestruktur.

Væremåter i møte med barn i lek, omsorg og læring

Som et resultat av lekeprosjektet opplever vi i større grad å ha endret fokus fra enkeltområder til å ha mere fokus på kvaliteten i relasjonene mellom barna og mellom barn – voksen. Oftere enn tidligere blir barnegruppa delt inn i mindre grupper. Vi ser da at nye relasjoner mellom barna dannes, og dette er med på å heve lekkompetansen til barna. Vi opplever at de tette relasjonene påvirker både barn og voksne. Vi blir mer betydningsfull for barna. Gjennom å være inkludert i barns lek blir vi bedre kjent, og vi blir i bedre stand til å forstå barna. Vi opplever større fokus på voksenrollen som har gitt flere barn flere muligheter.

Struktur og organisering

Gjennomen felles problemstilling har personalgruppen fått en større forståelse for organisering av hverdagen i barnehagen. Fokus på hva VI har lært, utfordringer VI har stått over, hva som for OSS er beste praksis.

Prosjektplan

Fra dagen vi utarbeidet problemstillingen lager styrer en Prosjektplan som har vist hele prosessen med mål og hva lederteam og barnehagen har jobbet med, og måtte tatt stilling til underveis. Dette har vært et nyttig verktøy i hverdagen og i vurderingsarbeidet. Og vil være et godt verktøy å bruke når barnehagen skal i gang med nye prosjekter.

Skriveprosess

Vi har hatt gode økter på basemøter/avdelingsmøter både når det gjelder skriving, deling av erfaringer og opplevelser. Å gå tilbake og lese hva og hvordan vi jobbet og se endring og progresjon til voksne har stor betydning for utviklingsarbeidet for den enkelte avdeling og barnehagen. Skriveprosessen har vært nyttig i forhold til undring og refleksjon. *ALLE* er blitt utfordret til å bidra med å skriftlig gjøre praksisfortelling, milepælsvurdering og stille spørsmål på opplevd praksis i hverdagen og i de formelle møtearenaene.

Ved å dele fortellinger med andre har det ført til større refleksjon i personalgruppa. VI er blitt bedre til å reflektere sammen, opparbeidet større forståelse for hverandre. Kommunikasjonen og fokuset på barn og lek er blitt mer faglig forankret. Faglig fokus er i større grad på plass. *JEG* er blitt mere observant.

Å bruke praksisfortelling som metode, er et godt verktøy for å få ALLE med. ALLE må bidra der ALLE fortellinger er like viktige og betydningsfulle uansett om de er muntlige eller skriftlige. Hver enkelt får et eierskap til sin fortelling. Personalet har erfart at bruk av praksisfortellinger har gitt flere i personalgruppa mestringsfølelse.

Vi tar med oss både de uformelle og de formelle praksisfortellingene i hverdagen.

Bruk av praksisfortellinger vil vi personalet fortsette med i reflekterende team. Gjerne ta frem tidligere praksisfortellinger for igjen å reflektere, for å se etter endring av praksis.

Ekstern veiledning

Veiledning i utviklingsgruppen

Barnehagen har siden oppstart av utviklingsarbeidet hatt et utvidet fokus på lederteamet. Barnehagen søkte NAV og fikk bevilget tilskudd ift. helsefremmende lederskap med fokus på mål, medvirkning, involvering, løsningsorientert kommunikasjon, og fokus på hva man får til og gjør som er bra. Ekstern veileder Lillian Tiller(Crevo) ledet teamet i et lederutviklingsprogram med målsetting om å utvikle kommunikasjonsevnene og styrke samhandlingen i lederteamet. Etter møtene med ekstern veileder har vi sett på egen rolle, og betydningen av å skille person og rolle, og være bevisst på når er jeg hva. Gjennom ekstern veileder har vi utviklet delingskultur som har skapt glød, engasjement, åpenhet og bedre forståelse for hverandre og måten vi jobber på i hele barnehagen.

En ekstern veileder har vært viktig for å se barnehagen i en større sammenheng. Personer utenfra som stiller undrende, kritiske spørsmål virker forløsende i forhold til videre arbeid. Nye øyne er alltid bra, og har vært et viktig bidrag for barnehagen.

Ved å få veiledning i nettverk med DMMH som veileder, har vi fått med oss gode tips og innspill fra andre barnehager.

Resultatet av at flere barnehager hadde samme tema har ført til at vi har hatt felles planleggingsdager der vi har leid inn felles foredragsholder, Terje Melaas.

Avslutning

Barnehagen har brukt TID på å lære av hverandre – og det tar TID og fremme dialogen. Utviklingsarbeidet har gitt oss muligheter å forstå ting på nye måter, og gitt oss nytt innhold. Personalet er blitt bedre kjent med å ta i bruk ulike verktøy som har hjulpet oss å reflektere bedre over hva som er til barns beste. På avsatt tid på personalmøter og planleggingsdager har vi prioritert refleksjonsdeling om vår praksis i grupper på 5-6 på tvers av huset, der vi også har øvd oss på å stille de riktige spørsmålene. Her har vi blitt bevisstgjort egen/andres praksis og blitt enda bedre kjent med hverandre, og erfart at DIN handling har påvirket fellesskapet. Barnehagen synes å ha fått god kunnskapsflyt og erfaringsdeling i hele barnehagen. Noe vi velger å spisse ytterligere i videreføring av prosjektet med reflekterende team med fortsatt fokus på voksenrollen – barnet – og hva leken betyr for barnet.

Barnehagen har erfart at et utviklingsarbeid er et ledd i å få økt kompetansen, og dermed gi et bedre tilbud for våre brukere av barnehagen.

I et utviklingsarbeid med fokus på kvalitet og kompetanseutvikling, ser barnehagen kontinuerlig læring hvor alle er inkludert.

Forankring, ansvarliggjøring og en god struktur er avgjørende. Og ikke minst må man ha GOD TID! – nettopp for å sikre seg at alle er med. I dette ligger det at alle i personalgruppa har en felles forståelse og trekker i samme retning. Dette gjør at barnet i større grad blir mestringsdyktige og fantasifulle til lekegnist sier Terje Melaas (2015)

Styrer sammen med utviklingslederne har tatt valg i å bruke ulike verktøy og strategier mot målet for å utvikle barnehagen ut i fra personalet – barnehagen sin viktigste ressurs. En viktig faktor er at læringen er basert på skal skje i hverdagen. Å lære å skrive en praksisfortelling har vi erfart tar tid. Likeså det å reflektere rundt den. Vi har erfart at vi ikke trenger mange fortellinger, da det er læring å ta den frem igjen på neste møte. For å se om noe har endret seg i den voksnes holdninger og tanker rundt egen praksis. Som er et eksempel på dobbeltkretslæring. Det ligger en forpliktelse i å følge oppgaven og eventuelt endre praksis. Her følges den ansatte opp, får faglig veiledning og refleksjon settes i gang rundt egen praksis og barnehagens pedagogiske grunnsyn.

Vi er blitt mer bevisst på at ALLE må bidra og ta ansvar. Som leder må du vise at du går fult inn for prosjektet. Være tydelig! Vis glød og engasjement. Vise at dette har jeg tro på! Samtidig er det viktig å være raus, og gi hverandre tid.

Gjennom ekstern veiledning har vi fått større bevissthet på å utvikle selvledelse hos personalet. Det har vært viktig å skape en kultur for lederskap på alle nivåer.

I denne rapporten fremheves en delingskultur på tvers av profesjoner og roller i barnehagen der samspill og dialog har vært en suksessfaktor bak det gode resultatet. Vi jobber med en kultur som gjør hverandre gode. Det gjelder på basen den enkelte avdeling tilhører, og på tvers av huset. Samarbeidet med flere barnehager har også gitt faglig fellesskap med muligheter for diskusjon. Vi er blitt bedre på å dele kunnskap og kompetanse blant annet gjennom nettverkene, og gjennom samarbeid med andre barnehager.

Dette barnehagebaserte kompetanseutviklingsarbeidet har gitt alle i personalgruppa kompetanseheving. Barnehagen har fått et felles språk og større felles forståelse, noe som er avgjørende for at vi samlet sett skal gå videre med nye utvikling og satsningsområder.

Oppsummert har nøkkelen til utvikling og kvalitet for Presttrøa barnehage vært:

- Alle med!
- God tid
- Ekstern veileder
- Delingskultur - dialog og samarbeid på tvers av barnehagen.
- Flere barnehager gir faglig fellesskap med muligheter for diskusjon.

Kilder

Gotvassli, K.Å. (2013). *Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen.* Oslo: Cappelen/Damm

Gotvassli, K. Å. (2014). *Barnehagen som en lærende organisasjon - teoretiske perspektiver.* I: Mørreaunet, S., Gotvassli, K-Å., Moen, K.H. & Skogen, E. (2014). *Ledelse av en lærende barnehage.* (s. 17-38). Bergen: Fagbokforlaget.

Jahnsen, H. (2015). *http://laringsmiljosentret.uis.no/*. Hentet fra Læringsmiljøsentret:

http://laringsmiljosentret.uis.no/skoleutvikling-og-ledelse/en-laerende-organisasjon/senge s-fem-disipliner/

Klev, R. og Levin, M. (2002) *Forandring som praksis - endringsledelse gjennom læring og utvikling.* Trondheim: Fagbokforlaget

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

Kunnskapsdepartementet. (2013) *Kompetanse for framtidens barnehage. Strategi for kompetanse og rekruttering 2014-2020.* Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Meld. St. 24 (2012-2013). *Framtidens barnehage*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Skjæveland, Y. (2014). Barnehagen som lærande organisasjon i ein politisk kontekst. I: Mørreaunet, S., Gotvassli, K-Å., Moen, K. H. & Skogen, E. (2014). *Ledelse av en lærende barnehage.* (s. 39-57). Bergen: Fagbokforlaget.

Melaas, T. (2015) *Blikk for lek i barnehagen.* Oslo: Kommuneforlaget.