

Kvalitet i relasjonsarbeid

- om samspillet mellom voksne og barn

i Gjøvik-barnehagen



Av

**Lene Nyhus, Østlandsforskning
og Inger Kolstad, Gjøvik Kommune**

Kvalitet i relasjonsarbeid
- om samspillet mellom voksne og barn
i Gjøvik-barnehagen

Av

**Lene Nyhus, Østlandsforskning
og Inger Kolstad, Gjøvik Kommune**



Forord

I et historisk perspektiv har norske barnehager en forholdsvis kort levnetsløp bak seg – likevel har det skjedd store endringer i barnehagesektoren de siste åra.

Fra å være et knapphetsgode for de få med liten vekt på foreldrenes behov og ønsker – til barnehageplass for alle med krav om brukertilpasning og fleksibilitet - samtidig som alle nye endringer skal være kostnadsdempende og effektiviseringsfremmende!

Gjennom systematisk endringsarbeid hvor barnehageadministrasjonen i Gjøvik kommune har hatt en klar målsetting om at personalet skulle tilføres ny kompetanse; bli inspirert til sjøl å være aktive og kreative i prosessen; skaper vi morgendagens barnehage på Gjøvik!

Nye gruppekonstellasjoner etableres, gamle avdelingsmønstre endres, nye samarbeidsformer mellom personalet ser dagens lys, på-tvers-grupper, klubber, åpen barnehage, avdelingsløs barnehage har blitt nye barnehagebegreper.

Vi anerkjenner foreldrenes rett til selv å velge plass-størrelse for sine barn – og de ansattes kompetanse som garantist for at alle barn har en god barnehagehverdag - uavhengig av hvor mange timer eller dager barnet tilbringer der. Vi har utarbeidet serviceerklæringen "den gode barnehage" som definerer for foreldrene hva de kan forvente seg av barnehagen og hva barnehagen forventer av foreldrene.

Og vi spør oss; er dette godt nok?

Kvalitet i barnehagen skapes i samspillet mellom barn og voksne i en kontinuerlig prosess. Hvordan det enkelte barn møtes er avgjørende for barnehagens kvalitet. Gjennom prosessorientert etterutdanning over 4 år har vi prioritert kompetanseutvikling hos hele personalet i alle kommunens barnehager. Gjennom å utvikle de ansatte til gode relasjonsarbeidere mener vi å styrke barn selvfølelse, befeste og forsterke en holdning hvor barn og voksne ser på hverandre med respekt. Prosjektet skulle gjøre de ansatte i stand til å reflektere over egen praksis og gjøre barnehagene i stand til kontinuerlig å iverksette forbedringstiltak og utviklingsprosesser basert på systematisk læring fra konkrete samspillsituasjoner mellom barn og voksen.

Og klarte vi det?

Denne rapporten er utarbeidet i samarbeid med Lene Nyhus fra Østlandsforskning som har utført evalueringsarbeid i barnehagene. Vi har satt stor pris på hennes evne til innsikt og forståelse for fagområdet barnehage.

Vi takker også Fylkesmannen i Oppland som har bidratt økonomisk til trykking av denne rapporten.

En stor takk går til Inger Kolstad – administrasjonens aldri hvilende veileder som med skarpt blikk og uttrettelig pågangsmot har ledet oss framover i prosjektet.

En like stor takk til 1.amanuensis Berit Bae fra Høgskolen i Oslo; "den lille dama som krøp inn i hjertene våre og ble der"; TAKK for at du viste oss hvordan vi kan tenne barns stjerneøyne.

Og så til alle dere barnehagearbeidere der ute:

Takk for at dere med humor, selvinnsikt - og stort alvor - ga av dere selv og hver dag streber etter å tenne barns stjerneøyne.

Gjøvik oktober 2004

Kirsten Aune
Barnehagesjef

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	7
1. Prosjektet.....	11
1.1. Kvalitet i relasjoner - teorigrunnet.....	11
1.2. Fra prosjektarbeid til hverdagskompetanse	13
1.3. Evaluering av relasjonsarbeidet	20
2. Erfaringene	23
2.1. Assistentene.....	24
2.2. De pedagogiske lederne	44
2.3. Styrene.....	63
2.4. Barneperspektivet.....	90
2.5. Foreldrene	94
3. Vurderinger	99
3.1. Grunnlag for vurderinger - teori	100
3.3. Sentrale endringsprosesser og vurderinger av kvalitet.....	105
3.4. Hvorfor har prosjektet blitt så vellykket?	110
3.5. Konklusjoner og videre utviklingsmuligheter	112
Litteratur.....	115
Vedlegg 1.	117
Vedlegg 2	119
Vedlegg 3	123

Sammendrag



Gjøvik kommune har i perioden 2000 – 2003 gjennomført et utviklingsprosjekt med fokus på relasjonen mellom voksne og barn i barnehagene. Alle 11 kommunale samt en privat barnehage var med i prosjektet. Prosjektets *formål* har vært å styrke barnehagebarnas selvfølelse. Dette skulle oppnås ved å øke kvaliteten på samspillet mellom barn og voksne gjennom å utvikle de ansatte til bedre relasjonsarbeidere.

Mål for prosjektet er beskrevet gjennom tre delmål:

- 1 Personalet skal ved prosjektets slutt være i stand til å reflektere over egen praksis i her- og-nå situasjoner.
- 2 Barnehagene i Gjøvik skal gjennom dette prosjektet bidra til å befeste og forsterke en holdning der barn og voksne ser på hverandre med respekt.
- 3 Prosjektet skal bidra til at barnehagene kontinuerlig setter i gang forbedringstiltak og utviklingsprosesser basert på systematisk læring (observasjon og refleksjon) fra konkrete samspillsituasjoner mellom barn og voksne.

Prosjektarbeidet ble gjennomført puljevis for 4 barnehager hvert år. Det ble gjennomført noen oppfølgingstiltak også høsten 2003, samtidig som sluttevalueringsarbeidet ble satt i gang. Berit Bae, Høgskolen i Oslo, har vært faglig ressursperson. Prosjektet er ledet av Inger Kolstad, Gjøvik kommune. Lene Nyhus, Østlandsforskning, har vært engasjert som ekstern evaluator.

Gjennomføringen av prosjektet har blant annet bestått av fellessamlinger for alle ansatte, arbeid med teori, observasjoner av samspillsepisoder med bruk av video, bilder og observasjonsnotater, individuell og kollektiv refleksjon i personalmøter og samtaler, veiledningsgrupper og styrernetverk.

Evalueringsens hovedspørsmål har vært å vurdere hvilke sentrale endringsprosesser som pågår i Gjøvik-barnehagene, generelt og på utvalgte områder: årsplanarbeid, personalsamarbeid, utviklingssamtaler, foreldresamarbeid og nettverksamarbeid mellom styrerne. Videre skal evalueringen vurdere innhold og kvalitet på disse endringsprosessene, samt hva som har støttet eller hindret utviklingsarbeidet.

Det er gjennomført en omfattende datainnsamling med gruppeintervjuer av et utvalg assistenter, spørreskjema til pedagogiske ledere som har vært med i prosjektarbeidet, intervjuer med alle barnehagestyrere, innhenting av observasjoner av barans kommunikasjon og handlinger samt en samtale med en gruppe foreldre.

Evalueringen viser at prosjektet Kvalitet i relasjonsarbeid har vært et svært viktig prosjekt for Gjøvik-barnehagen og at kvaliteten i barnehagetjenesten har økt betydelig.

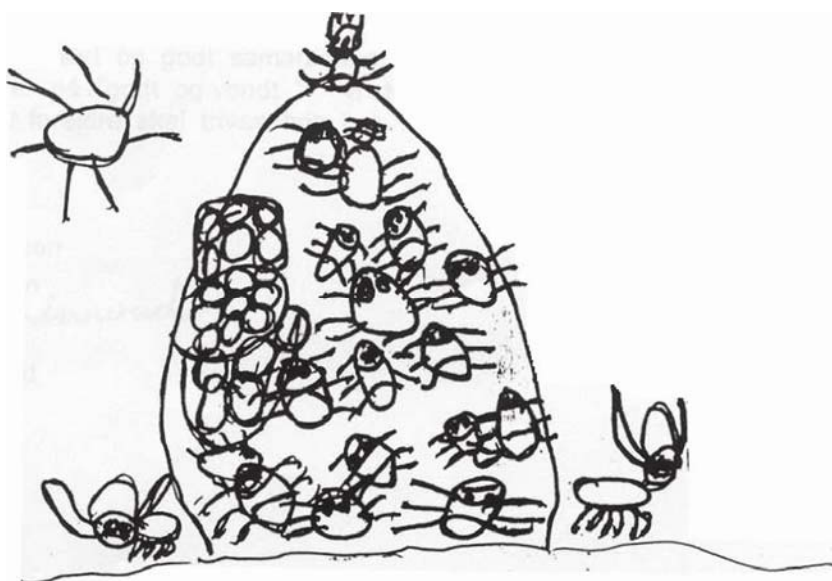
Det har vært svært gode resultater når det gjelder læring og endring på basis av prosjektet.

- Prosjektets delmål er nådd. Det er grunn til å tro at også ungenes selvfølelse (prosjektformålet) har blitt styrket betydelig. De ressurser som har blitt brukt til prosjektet har ikke blitt opplevd som spesielt store eller at prosjektet har kommet i tillegg til alt annet. Prosjektet har glidd inn i daglig arbeid.
- Det er utviklet en relasjonskompetanse i organisasjonen som har gitt bedre kvalitet i tjenestetilbudet.
- Det er utviklet stor grad av økt bevissthet og refleksjonsevne omkring eget arbeid, hos alle i personalet.
- Det er i betydelig grad endret atferd i samspillsituasjoner, i forhold til barna, kolleger og foreldre. Endringene viser seg i form av nye tilstander av romslighet, smidighet, stolthet over eget arbeid, bedre utnyttelse av den enkeltes kompetanse og engasjement for barnehagen. Mer "myndiggjorte" medarbeidere. Barn blir sett og hørt bedre.

- Personalet har erfart og lært seg arbeidsmåter og et felles språk som gir inntak til kontinuerlig læring og utvikling (lærende organisasjon).
- Samlet har dette arbeidet gitt en nødvendig plattform for også annet utviklingsarbeid.

Når det gjelder prosjektgjennomføring og prosess ser det ut til at de viktigste "nøklerne" til suksess har vært:

- Selve temaet har vært vurdert som så grunnleggende viktig at det i seg selv har hatt en stor endringskraft ("kjernen i det å drive barnehage").
- Alle har deltatt, på "likefot", d.v.s. at både assistenter, pedagogiske ledere og styrere har deltatt i utviklingsarbeidet på like vilkår.
- Alle har lest teori og gjennom dette utviklet felles språk/begreper. Begrepene er viktig for refleksjon, individuelt og kollektivt.
- Alle har gjennomført observasjon av samspillsituasjoner som har gitt godt grunnlag for refleksjon og læring.
- Det har vært gode kursdager og med god oppfølging i den enkelte barnehage.
- Det har vært tydelige intensjoner fra ledelsen i Virksomhetsområde Barnehager om viktigheten av utviklingsarbeidet, bl.a. gjennom god støtte, oppfølging og veiledning.
- Personene Berit Bae og Inger Kolstad har vært viktige.



1. Prosjektet

1.1. Kvalitet i relasjoner - teorigrunnet

Prosjektet "Kvalitet i relasjonsarbeid" er gjennomført som prosessorientert etterutdanning i regi av Berit Bae, Høgskolen i Oslo. Utdanningen retter seg mot utvikling av personalets kompetanse, med fokus på prosesskvalitet i relasjonen mellom voksne og barn. Etterutdanningen retter seg mot hele personalgrupper i barnehager med styresen som sentral aktør.

Teorigrunnet for prosjektet er hentet fra Berit Baes bok "Det interessante i det alminnelige" (Bae 1996). Hun bygger videre på dialektisk relasjonsforståelse, slik Anne Lise Løvlie Schibbye har utviklet den (Løvlie Schibbye 2002).

Dialektisk relasjonsteori

Dialektisk relasjonsteori er bygget på "anerkjennelsens dialektikk" som innebærer at vi blir bevisste om oss selv og selvstendige bare gjennom å bli anerkjent av den andre. Det kan betegnes som et paradoks at det er gjennom vår avhengighet av andre at vi har mulighet til å bli selvstendige individer.

Anerkjennelse handler om at "jeg anerkjenner deg som et individ med rettigheter, integritet og en separat identitet. Jeg gir deg retten til å ha dine erfaringer og opplevelser. Jeg behøver ikke å godta dem som riktige; jeg er simpelthen villig til å la deg ha rett i ditt syn"



Anerkjennelse Anerkjennelse er et grunnbegrep, i følge Berit Bae, når det gjelder forståelsen av kvalitet i relasjoner. Hun sier at det å være i en anerkjennende relasjon innebærer å oppleve en del av kvaliteten som er nevnt i formålsparagrafer, nemlig selvtilit, selvstendighet, toleranse, og medmenneskelig respekt. Det å bruke anerkjennelse som en teknikk eller metode blir det ikke anerkjennelse av, men en instrumentell handling. Anerkjennelse handler om "en grunnleggende holdning av likeverd" og som ikke kan reduseres til en metode. Anerkjennelse er derfor heller ikke lett å lære, fordi det har sammenheng med verdier som må være integrert i hele personligheten.

Hvis barn blir tingliggjort, blir definert av voksne, får de ikke hjelp til å reflektere over seg selv, og de kan bli lukket og gjentakende i sitt samspill med omgivelsene. For å forhindre dette må voksne både anerkjenne det barnet uttrykker og samtidig være nær seg selv, egne opplevelser, slik at dette ikke defineres inn i barnet.

Likeverd At mennesker har likeverd – er like mye verd – ligger som en basis for den anerkjennende relasjonen. Hvis den ene parten ser seg som mer eller mindre verd enn den andre, kan det ikke bli en fullt ut anerkjennende relasjon. Det å være "like mye verd" må ikke blandes med det å inneha ulike roller og funksjoner, å være i besittelse av forskjellig kompetanse eller å ha ulik informasjon. Likeverd handler om det helt grunnleggende prinsipp at mennesker er like mye verd.

Hva slags *væremåter* som inngår i anerkjennende relasjoner kan variere fra situasjon til situasjon, fra person til person. Berit Bae fokuserer på noen væremåter som framstår som generelle "nøkler" til anerkjennende relasjoner. Disse er forståelse og innlevelse, bekreftelse, åpenhet – å kunne oppgi kontrollen, og til slutt, selvrefleksjon og avgrensethet.

Forståelse og innlevelse *Forståelse og innlevelse* handler om å forsøke å se hvordan ting ser ut fra den andres posisjon og erfaringsbakgrunn. Forståelse og innlevelse kommer til uttrykk blant annet ved å søke å finne meningen og intensjonen med det den andre (barnet) sier og gjør. For å finne meningen og intensjonen er det nødvendig å "lytte" til barnet. Det innebærer å være oppmerksom på både verbale og ikke-verbale signaler.

Bekreftelse *Bekreftelse*, eller å bekrefte, er å formidle verbalt og nonverbalt til barnet at han/hun har rett til å ha sine egne opplevelser, tanker og

følelser. Det kan innebære at den voksne viser at hun er opptatt av å forstå hva barnet er opptatt av. Bekreftelse skal ikke forveksles med umiddelbar tilfredsstillelse eller enighet, eller med det å gi ros eller positiv feedback. Den voksne kan gi bekræftelse til barnets opplevelse uten nødvendigvis å imøtekomme barnets krav eller forventning. I ros og feedback ligger det vurderinger, noe som ikke er innenfor det å bekræfte. En måte å bekræfte barnets kommunikasjon på er, sier Bae, å stille spørsmål på en åpen, undrende og aksepterende måte, og å få barna til å forholde seg til det de uttrykker.

Å være åpen

Å være åpen i forhold til hva den andre er opptatt av innebærer å forholde seg til det den andre sier og gjør uten umiddelbart å skulle gjøre noe med det. Det innebærer altså å tåle og ikke vite hva den andre kommer til å si eller gjøre i neste øyeblikk. Åpenheten gjør at barnet kan komme den voksne nær, på egne premisser.

Selvrefleksjon og avgrensethet

Selvrefleksjon og *avgrensethet* henger sammen med de andre væremåtene - det å ha perspektiv på seg selv er en forutsetning for både bekræftelse og åpenhet. Å være selvreflektert handler om å kunne skille mellom egne og andres opplevelser. Avgrensning er å forholde seg til det som foregår i en selv, d.v.s. blant annet å kjenne eller tenke etter hva som er riktig eller galt for en selv i den gitte situasjonen – uten å blande dette med hva den andre måtte oppleve.

Disse anerkjennende væremåtene som beskrevet over vil kunne bidra til at den voksne bruker sin definisjonsmakt på en måte som styrker barnets selvfølelse og selvutvikling.

1.2 Fra prosjektarbeid til hverdagskompetanse



Gjøvik kommune, Virksomhetsområde (VO) Barnehage, har satset på kvalitetsutvikling av barnehagesektoren de fem siste årene. I forlengelsen av utviklingsprogrammet initiert fra departementet har alle barnehagene i Gjøvik deltatt i et prosjekt om kvalitetsutvikling, ledet av KPMG Management Consulting. Prosjektet startet i 1998. Her var hovedvekten lagt på systematisk kvalitetsarbeid, ved å etablere

et opplegg for hvordan barnehagene (kommunale og private) kunne planlegge, styre og forbedre kvaliteten på viktige aktiviteter som utføres i barnehagen (kvalitetsdokumenter).

VO Barnehage laget brosjyren "Den gode barnehage på Gjøvik". Formålet med denne brosjyre var å gi foreldre informasjon om intensjonene for barnehagevirksomheten, og å skape et felles ståsted for alle barnehagene i kommunen. Brosjyren gav personalet og samarbeidsutvalgene en forpliktende ramme å arbeide etter. Det ble utarbeidet serviceerklæring for barnehagene, som beskrev innhold og kvalitet, samt nyttig informasjon til brukerne av tjenesten.

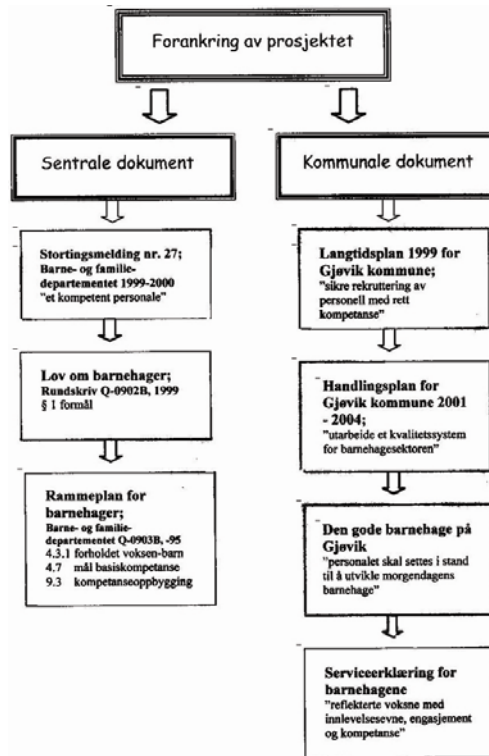
Kvalitetssatsning

I kvalitetssatsningen i Gjøvik har det blitt arbeidet mye med systemer (brugerundersøkelser, kvalitetsperm) og utvikling av organisasjonen. I 2000 ble de interne diskusjonene i administrasjonen og basisorganisasjonen knyttet tettere opp mot barnehagens kvalitet i de mellom-menneskelige relasjonene. Styremøte i mars 2000 hadde som læringsøkt "Anerkjennende kommunikasjon". To barnehager fra Ringsaker kommune gav ideer og inspirasjon til hvordan man kunne arbeide med relasjoner i barnehagene. I etterkant av diskusjoner og faglige innspill ble det iverksatt møter med Høgskolen i Oslo og kontakter for et samarbeid knyttet. Berit Bae, førsteamanuensis ved Høgskolen i Oslo, ble engasjert som faglig veileder i prosjektet. Det faglige innholdet i prosjektet skulle medvirke til en prosessorientert etterutdanning for alle ansatte i basisorganisasjonen, og gå inn som en del av kvalitetssystemet for Virksomhetsområde Barnehage. Prosjektet; "Kvalitet i relasjonsarbeid" ble startet i august 2000 og hadde en varighet på 3 år. Alle kommunale barnehager skulle involveres i prosjektet i løpet av denne tre års perioden.

Prossessorientert etterutdanning

Samspeillet mellom barn og voksne er avgjørende for kvaliteten i barnehagen, det å styrke barns selvfølelse er en av de viktigste oppgavene i barnehagen. Dette var bakgrunnen for at det ble satset på kompetanseutvikling innen relasjonsprosesser ved å gjøre personalet til bedre relasjonsarbeidere.

Prosjektet " Kvalitet i relasjonsarbeidet" er forankret i følgende dokumenter:



Prosjektet ble avsluttet i juni 2003. Evalueringsprosessen ble først utført i den enkelte virksomhet med fokus på den enkelte barnehages delmål i prosjektet. I avslutningsfasen av prosjektet ble det satt i gang en stor jobb med å evaluere hvilken betydning prosjektet har hatt for hele basisorganisasjonen i Gjøvik kommune. Virksomhetsområde barnehage har utført dette arbeidet i løpet av 2003/2004 i samarbeid med Østlandsforskning, to studenter som tar hovedfag i pedagogikk og førsteamanuensis Berit Bae. Eksterne bidragsyttere er i denne sammenheng brukt for å oppnå en best mulig kvalitetssikring av resultatene.

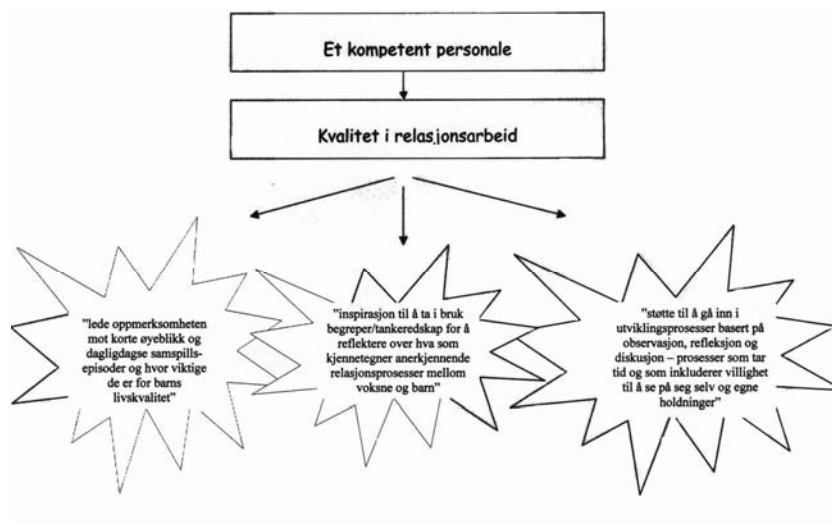
Formål

Prosjektets formål er å styrke barnehage-barnas selvfølelse.

Dette skal oppnås ved å øke kvaliteten på samspillet mellom barn og voksne gjennom å utvikle de ansatte til bedre relasjonsarbeidere. For å få til dette skulle personalet jobbe prosessorientert med relasjonsarbeid, spesielt rette mot barn – voksne. Det var viktig at hele personalet fikk en felles opplæring og forståelse av teorien og verdigrunnlaget for prosjektet. Prosjektet skulle gi hver enkelt ansatt kunnskap, redskap, øvelse og tilbakemelding for å kunne utvikle seg til gode relasjonsarbeidere. Det skulle skapes rom og tid til god refleksjon over samspillsituasjoner i hverdagen, og personalet måtte

bli bevisst sin definisjonsmakt¹. For å kunne reflektere på en god og konstruktiv måte måtte de få kunnskap om hva de skulle reflektere over og hvordan de skulle reflektere. Hver enkelt barnehage måtte skape arenaer for systematisk og kontinuerlig observasjon, refleksjon og diskusjon rundt samspillsituasjoner.

Illustrasjonen under viser de områder som har fått særlig fokus i kompetanseutviklingen:



Prosjektet har hatt 3 mål som beskriver hva som er ønsket oppnådd når prosjektet er slutt.

Mål

"Personalet skal ved prosjektets slutt være i stand til å reflektere over egen praksis i her-og-nå situasjoner". (Delmål 1)

For å oppnå målet å styrke barns selvfølelse, skulle personalet bli bevisst sin måte å kommunisere og samhandle med barna på. Fokuset skulle settes på her-og-nå situasjoner. De skulle kunne stille undrende spørsmål, bli observante på barnas tilbakemeldinger og være villig til å se på sin egen kommunikasjon og væremåte på en reflekterende

¹ Definisjonsmakt henspiller på at de voksne er i en mektig posisjon i forhold til barna når det gjelder deres opplevelser av seg selv. I måten voksne svarer på barns kommunikasjon utøves det definisjonsmakt.

måte. Kunne jeg sagt dette på en annen måte? Hvordan reagerte barnet på det jeg sa? Er jeg bevisst min måte å kommunisere på? Hvilken verdiforankring har jeg?

Hver enkelt barnehage skulle etablere systemer som skulle sikre at denne læringsprosessen foregikk kontinuerlig.

Forutsetningen for å få til dette var at personalet skulle få innføring i teorien.

"Barnehagene i Gjøvik skal gjennom dette prosjektet bidra til å befeste og forsterke en holdning der barn og voksne ser på hverandre med respekt." (Delmål 2)

Prosjektet skulle styrke barns selvfølelse, og forholdet mellom barn og voksne skulle sees som en relasjon mellom to likeverdige subjekter. Anerkjennelse er en grunnleggende holdning, der en skal se på hverandre med respekt, gi andre rett til å være ekspert på seg selv, til å ha egne erfaringer og opplevelser. Barna skal bli kjent med hva de tenker og føler; "det jeg føler er ok, og jeg får tillit til meg selv" (dialektisk relasjonsteori). Arbeidsmetoden skulle være kritisk refleksjon og erfaringslæring.

"Prosjektet skal bidra til at barnehagene kontinuerlig setter i gang forbedringstiltak og utviklingsprosesser basert på systematisk læring (observasjon og refleksjon) fra konkrete samspillsituasjoner mellom barn og voksne." (Delmål 3)

Det å opparbeide og utvikle et verdisyn basert på anerkjennelse var ikke beregnet gjennomført bare på ett år. Det skulle være en kontinuerlig prosess. Dette skulle ikke være en metode som personalet skulle lære en gang for alle. Dette handlet om ett verdisyn, ett menneskesyn. Personalet skulle derfor utvikle rutiner og systemer som sikret dem kontinuerlig utvikling.

Vi vil beskrive dette som et pso-prosjekt (Andersen m.fl. 1995), et prosjekt som vektlegger person-, system- og organisasjonsutvikling. Delmål 1 (p-en) sier noe om at personene i prosjektet skal kunne gjøre noe annet ved prosjektets slutt. Det skal foregå en personutvikling ved at de skal kunne reflektere over egen praksis i her-og-nå situasjoner. Delmål 2 (o-en) sier noe om hva dette prosjektet skal gjøre med alle barnehagene (virksomhetsområde barnehage som organisasjon) i Gjøvik. Prosjektet skal bidra til å befeste og forsterke en holdning hos personalet. Delmål 3 (s-en) setter fokus på endringer i den enkelte barnehage, der s-en står for forbedringstiltak og ulike utviklingsprosesser på systemnivå.

Dette prosjektet skulle fungere i 3 år, men hvert år skulle betraktes som ett avslutta prosjekt. Alle de 12 barnehagene som var med skulle få ett år i prosjektet, dvs. 4 barnehager pr. år. Prosjektet startet med en felles planleggingsdag i august, og var ferdig innen 15.juni neste år (barnehageårets slutt). Kriteriet for avsluttet prosjekt var innlevering av en prosjektrapport og en felles markering, fest. Deretter skulle prosjektet gå over i drift.

Organisering

Prosjektets eier (oppdragsgiver) er Gjøvik kommune, v/Virksomhetsområde Barnehage og Virksomhetsleder. Satsningen var initiert av Barne- og familiedepartementet, med krav til kvalitetssatsning i alle barnehagene i Norge. Valg av prosjektleder var gjort før prosjektet startet. Administrasjonen i Virksomhetsområde Barnehage hadde en hel stilling som hadde ansvaret for den pedagogiske utviklingen i barnehagesektoren, og det var naturlig at denne fungerte som prosjektleder. Virksomhetsområdet mente at prosjektlederen innehadde flere av karakteristikkene som er viktig for en prosjektleder; riktig fagkompetanse, kunne tåle konflikter og kritikk, hadde selv tillit og autoritet, samt tilhørte det administrative nivået. Prosjektleder hadde fått formell myndighet av Virksomhetsleder (VO-leder) til å lede dette prosjektet. Prosjektleder hadde det hele og fulle ansvaret; som utarbeiding av mål og planer, budsjett, organisering, intern og ekstern kommunikasjon. Hun rapporterte til VO-leder. Dette prosjektet hadde ikke opprettet egen styringsgruppe, så VO-leder, som prosjekteier og med avgjørende beslutningsmyndighet, fungerte som rapporteringsinstans og støttespiller for prosjektlederen. Den eksterne faglig veileder hadde ansvaret for det faglige innholdet på kursdagene med de ansatte, og var en faglig støttespiller for prosjektlederen. Hun var på en uformell måte en del av prosjektansvars-gruppa, men bare på det rådgivende plan. Prosjektet hadde ikke opprettet egen referansegruppe. Men på en måte kan en også si at faglig veileder fungerte som en "referansegruppe" som rådgiver for prosjektleder.

Det var 4 barnehager som deltok hvert år i prosjektet. Det som omtales som "prosjektet" i det videre er det som ble gjennomført hvert år. Det ble opprettet ei prosjektgruppe som bestod av styreren i de fire barnehagene og prosjektleder. Styrerne var de som hadde hovedansvaret for prosjektet i egen barnehage, samt lederansvar med tilhørende autoritet. Det pedagogiske opplegget i barnehagene er styrers ansvar og kan ikke delegeres bort. Det var som ledere i egen virksomhet (linjeledere) at prosjektlederen hadde valgt dem inn i prosjektgruppa. Denne gruppa med prosjektleder som leder, hadde følgende funksjon (mandat); styre prosjektet i retning av målene, informere og inspirere hverandre til jobbing i egen barnehage, og gi hverandre hjelp, råd og støtte underveis.

Prosjektet ble organisert som en matriseorganisasjon. Hver av de fire barnehagene jobbet internt med sitt prosjekt med en felles prosjektleder og felles mål. Hver barnehage opprettet en intern prosjektgruppe med en ansatt fra hver av barnehagens avdelinger, med styrer som prosjektleder. De satte sine interne mål, planla og gjennomførte opplegget i sin barnehage. Opplegget og metodene var forskjellig fra barnehage til barnehage, selv om alle barnehagene hadde de samme overordna måla. Styrer var bindeleddet mellom prosjektlederen og sin egen organisasjon. Dette prosjektet kom i tillegg til den løpende driften i hver barnehage, og det var ikke uvanlig at barnehagene gjennomførte andre, små interne prosjekter parallelt.

Gjennomføring og prosess

Prosjektet startet med en kursdagen for alle ansatte i de fire barnehagene ledet av faglig veileder. Der fikk alle en teoretisk innføring i prosjektet og en felles forståelse av prosjektinnholdet. Utgangspunktet var at barnehagene selv ønsket dette prosjektet, selv om forståelsen ikke var like stor hos alle.

Nå fikk alle ansatte lik informasjon. Det var viktig å få alle til å føle eierskap til prosjektet og oppnå forståelse for hvorfor dette var viktig for "min barnehage og meg som ansatt". Dagen skulle også motivere og inspirere, og få de ansatte til å oppleve seg selv som institusjonens viktigste ressurs.

Etter denne felles kursdag skulle så hver enkelt barnehage avgjøre hvordan de ville jobbe for å komme fram til de felles målene som var satt opp. De hadde stor grad av medbestemmelse i prosjektet. En prosjektgruppe ble nedsatt med deltakere fra hver avdeling under ledelse av styrer. Medlemmene ble valgt etter hvem som hadde lyst og brente mest for prosjektet. Gruppa hadde beslutningsmyndighet innad i barnehagen, og skulle hjelpe, koordinere og inspirer hverandre. De hadde ansvaret for fremdriften i prosjektet internt. De hadde møter ca. en gang i måneden.

Styrer, som prosjektansvarlig i egen barnehage, var bindeleddet til prosjektgruppa administrativt. De hadde i gjennomsnitt møter en gang pr. måned, ca 3 timer. Underveis i prosjektet fikk alle barnehagene 2 timer veiledning med ekstern veileder. Prosjektleder gjennomførte veiledning på hver avdeling i alle barnehagene underveis, og hun ble også brukt på personalmøter, planleggingsdager etc. Totalt sett gikk ca. 40% av stillingen til prosjektleder med til dette prosjektet, mesteparten av tida ute i barnehagene sammen med personalet.

I slutten av mars ble det avholdt en ny felles dag for alle de involverte barnehagene med ekstern veileder. Denne dagen skulle tilføre de ansatte ny kunnskap, friske opp "gammel" kunnskap og gi ny inspirasjon. I juni ble prosjektet avsluttet med en stor markering for alle ansatte med inviterte gjester, og serveringen var jordbær og champagne. De ansatte hadde ansvaret; det var taler, rollespill, sanger og underholdning.

1.3. Evaluering av relasjonsarbeidet

Intensjon og anvendelse

Intensjonen med evalueringen har vært å få fram to resultater:

- *beskrivelser* av de utviklingsprosesser som er i gang
- *vurderinger* av hva slags utviklingsprosesser som er i gang og om disse prosessene peker i ønsket retning (jfr. intensjonene med utviklingsarbeidet)

Evalueringen er ment å ha flere anvendelser. Den skal både kunne benyttes i internt utviklingsarbeid videre i barnehageseksjonen, og den skal også kunne benyttes i forhold til politisk og administrativt nivå ellers i kommunen som bidrag i vurderinger av ressursbruk og kvalitet på utviklingsarbeid. Evalueringsarbeidet skal også kunne bidra i forhold til faglig formidling, slik det har resultert i denne boka.

Egenevaluering med forskerbistand

Evaluering har hele tiden stått sentralt i utviklingsprosjektet i barnehagene i Gjøvik kommune ved at alle i personalet har arbeidet med å observere seg selv i samspill med ungene og med andre voksne, og å reflektere over dette og vurdere hva de gjorde og ikke gjorde. Dette har vært en løpende form for selvevaluering – den som har utført en handling har selv evaluert "verdien" av handlingen. Når en uavhengig ekstern forskningsinstans inviteres for å bidra i evalueringsarbeidet, er det for å ha en ekstern part som kan se på utviklingsarbeidet også fra "utsida". Dette skal bidra til å gi en viss trygghet i forhold til spørsmålet som mange stiller seg: "er det sant det vi sier?"

Evalueringsspørsmål

Det ble formulert tre hovedspørsmål som evalueringen skulle ta utgangspunkt i:

1. Hvilke sentrale endringsprosesser pågår i barnehagene i Gjøvik, og hva foregår på noen utvalgte områder (årsplanarbeid, personalsamarbeid, utviklingssamtaler, foreldresamarbeid, nettverksamarbeid mellom styrerne)?

2. Hvordan kan innhold, kvalitet og "retning" på disse prosessene vurderes?
3. Hva har støttet eller hindret utviklingsarbeidet underveis, og hva er viktig for å komme videre?

Evalueringen skal være et bidrag til å dokumentere/beskrive de prosesser som pågår både på det som kan kalles "formuleringsarenaen" (det det snakkes om, det som går fram av planer og mål) og "realiseringsarenaen" (det som faktisk blir gjort) ². Med prosesser forstår vi dermed både hva som tenkes, hva det snakkes om, og hvordan tankene (ideene, diskusjonene) nedfeller seg i praksis (handling, rutiner, aktiviteter, opplegg, prosedyrer etc.).

Evaluering handler om "å sette verdi" på noe. I denne sammenheng skal ikke vurderingene forholde seg til klart definerte mål eller resultatkrav, hvor det er mulig å "måle" hvor kort eller langt man har kommet. Dette utviklingsarbeidet kjennetegnes av kvalitative mål hvor det er vanskelig å "måle" veldig konkret hvor man står. Oppdraget til evaluatør var å beskrive sentrale endringsprosesser og på det grunnlag vurdere innhold og retning på det utviklingsarbeidet som er i gang. Vurderingene i denne sammenheng er ikke å forstå som den eneste "sannhet" om utviklingsarbeidet, men de er et forskningsbasert ³ bidrag til den felles vurdering som foregår i barnehagesektoren med hensyn til om man utvikler seg i ønsket retning eller ei.

Teoretiske perspektiver

Det første teoretiske bakteppe for evalueringsarbeidet har vært teoristoffet knyttet til kvalitet i relasjoner, slik dette er presentert i kap. 1.1. Teoristoffet fra Berit Baes bok er benyttet blant annet som grunnlag for analyse av deler av datamateriale. Videre er det benyttet teoristoff omkring læring i organisasjoner, og læring på ulike nivåer. Disse teoriene presenteres i tredje del av boka.

Metode og gjennomføring

Vi har benyttet forskjellige former for kvalitative data i undersøkelsene, og datainnhenting ble gjennomført i samarbeid mellom forfatterne og også med bistand fra Berit Bae. Undersøkelsen omfatter de 11 kommunale barnehagene. Den private barnehagen inngår ikke i evalueringen. Datamaterialet består av:

² Begrepene er hentet fra Trond Ålvik i artikkelen "Askeladden og de gode hjelpere" (Ålvik 1999).

³ Med forskningsbasert menes enkelt sagt at det er benyttet forskningsmetoder i arbeidet og at de konklusjoner og vurderinger som blir gjort baserer seg på datainnsamling og analyse.

- gruppesamtaler med et utvalg assistenter (v/Inger Kolstad og Berit Bae)
- skriftlig spørreundersøkelse blant pedagogiske ledere (v/Lene Nyhus)
- intervjuer med alle barnehagestyrere (v/Lene Nyhus)
- situasjonsbeskrivelser og eksempler på utsagn fra barn (data innhentet fra barnehagene og bearbeidet v/Inger Kolstad)
- gruppesamtale med en gruppe foreldre (v/Inger Kolstad)

Nærmere presentasjon av gjennomføring av datainnsamlingen blir gitt i neste kapittel, under hver av gruppene som blir presentert. Kolstad og Nyhus har skrevet ut "sine" analyser uten å sammenholde eller diskutere datamaterialet på forhånd.

2. Erfaringene



I denne delen presenteres det erfaringer fra de ulike parters ståsted. Når det gjelder erfaringene til styrere, pedagogiske ledere og assistenter, mener vi disse er godt dekket gjennom omfattende undersøkelser. Det har ikke vært tilsvarende omfattende undersøkelser når det gjelder barnas og foreldrenes perspektiver. Disse er forsøkt dekket gjennom eksempler på synspunkter. Gjøvik kommune arbeider imidlertid med brukerundersøkelser som vil fange opp foreldrenes syn i større grad. I barnehagene skal det også utvikles videre arbeid med å innhente synspunkter fra ungene, blant annet gjennom intervjuer. Det fremgår for hvert kapittel i denne delen hvem som har innhentet dataene og skrevet ut kapitlet.

Rekkefølgen i presentasjonen av erfaringer er slik: assistenter, pedagogiske ledere, styrere, barn, foreldre.

2.1. Assistentene

v/Inger Kolstad

Assistentene i våre barnehager er i utgangspunktet ufaglærte, så prosjektet kan også sees som en prosessorientert etterutdanning for ufaglærte. Vi har 12 assistenter som har tatt fagbrev de siste årene. Assistentene har heller ikke vært veldig bortskjemte med mye pedagogisk kursing. Assistentene er den gruppe av de ansatte i barnehagen som tidsmessig er mest sammen med barna i løpet av en dag. Samværet med barna er deres viktigste oppgave. I følge deres stillingsinstruks er ansvarsområdet blant annet å være medansvarlig for det daglige arbeidet med barna. Derfor er kompetanse på relasjoner et viktig satsningsområde. Barnehageadministrasjonen har definert at "Kvalitet oppstår i møtet mellom den som tilbyr og den som mottar en tjeneste. Kvaliteten blir skapt i den daglige virksomheten; i samspillet mellom barn og voksne".

På bakgrunn av dette er det interessant å se på hvilken måte samspillet mellom de voksne og barna har endret seg i løpet av dette prosjektet. For å gjøre en god jobb må en føle trygghet, glede og mestring. Derfor synes vi det er interessant å se på om rollen som assistent har endret seg. Assistentene har vært med på en stor utviklings- og endringsprosess. Dette skal vi lære noe av, og har derfor satt fokus på hva assistentene selv mener er viktig og nødvendig for å få til slike prosesser.

Datainnsamling

Evalueringen er gjennomført ved gruppesamtaler. En assistent fra hver barnehage skulle delta i evalueringen, og de fire barnehagene som hadde egne småbarnsavdelinger skulle få en ekstra representant. Underveis i prosjektet var det flere ansatte på småbarnsavdeling som uttrykte at det var vanskelig å jobbe med prosjektet med så små barn. Derfor hadde vi lyst til å undersøke dette nærmere. Totalt 16 assistenter har vært med fordelt på 3 grupper. Vi har totalt 65 ansatte assistenter i våre barnehager (53,39 årsverk), altså en deltakelse på 24,6%.

Det ble gjort en strategisk utvelgelse av assistenter til samtaler. Utvelgelsen ble gjort av styreren i de enkelte barnehager. Den assistenten som ble valgt måtte ha deltatt i prosjektet gjennom hele året, samt ha evne og lyst til å legge fram sine synspunkt for andre. Å delta i samtalen var bygd på frivillighet og engasjement. Gruppesamtalene ble ledet av Berit Bae, med assistanse fra Inger

Kolstad. Samtalene ble tatt opp på video. Hver samtale varte ca. en og en halv time.

Tema for samtalene

Tema for samtalene var endringsprosesser. Vi var interessert i å høre eksempler og fortellinger om hva som har skjedd i prosessen, og om tenkningen har nedfelt seg i endring. Vi ville ha gode historier på endring. Samtalene ble ført med utgangspunkt i de tre målene for prosjektet.

Samtalene ble konsentrert om følgende temaer/overskrifter;

- endret fokus på hva som er viktig/ikke så viktig i arbeidet ditt, brukes tida annerledes
- regler i barnehagen; har reglene endret seg/blitt borte/kommet nye til? Syn på barn i gruppe kontra barn som enkeltindivid
- yrkesidentitet; har din rolle som assistent endret seg? Din rolle i forhold til barna, kollegaer, foreldre
- barn som dialogpartnere
- vanskeligheter du har opplevd underveis i prosjektet

Fremgangsmåte

Videoene med opptak av samtalene ble sett og hørt på flere ganger. Deretter fant jeg nøkkelord (eks. konflikter, grenser, romslig) og noterte ned når på videoen dette ble sagt. (vedlegg 1). Utsagnene ble så skrevet ut. Nøkkelordene ble deretter slått sammen i mindre grupperinger, og utsagnene ble plassert under disse overskriftene (eks. regler, fokus, barnesyn, personalsamarbeid, yrkesidentitet). Disse ble så slått sammen til tre hovedkategorier; endring i samspillet mellom den voksne og barnet, endring i syn på egen rolle og viktige forutsetninger for endringsprosesser.

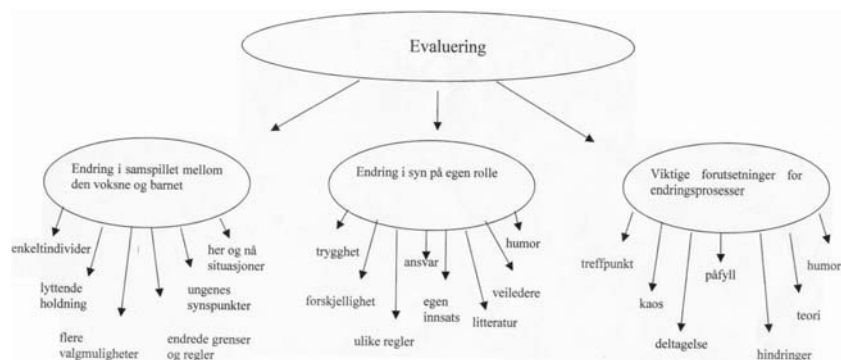
Vurdering av evalueringsmåten

En slik evaluering vil ikke bli helt objektiv og målbar. Det er flere elementer her som har innvirkning på resultatet. Ett element er at samtalene med assistentene ble foretatt av den faglige veilederen og prosjektlederen. Dette kan ha påvirket svarene, assistentene kan ha holdt tilbake erfaringer og meninger som de trodde vi ikke ønsket å høre. Selv om vi presiserte at vi ville ha fram deres oppriktige mening, kan vi ikke være helt sikre. Det er jeg som prosjektleder som har oppsummert og skrevet ut samtalene. Dette har jeg prøvd å gjøre på en så objektiv og informativ måte som mulig, men også her er det rom for tolkning og utvelgelse.

Vi har gjort et strategisk utvalg av assistenter basert på interesse for prosjektet, og evne og vilje til å formidle sine erfaringer. I og med at ikke alle assistentene er representert, har vi ikke noen garanti for at

de erfaringene som kommer fram her gjelder alle sammen. Som før nevnt er snaut en fjerdedel av assistentgruppa representert i evalueringen.

Figuren under viser en oversikt over de temaene som er trukket ut i analysen dataen og som omtales i det videre.



2.1.1. Viktige forutsetninger for endringsprosesser

"Det hadde ikke gått at bare førskolelærerne fikk kurs og skulle fortelle oss hvordan det skulle gjøres! Det hadde ikke gått".

Hele personalet deltar på alt

I dette prosjektet var hele personalgruppa med på alt; all kursing, veiledning, observasjon og refleksjon. Dette mener assistentene var avgjørende for at dette prosjektet ble vellykket. Her følte alle seg likeverdige, alle hadde noe viktig å bidra med. Dette ga en egen fellesskapsfølelse, og førte til en sammensveiset personalgruppe. Alle jobba mot felles mål, og ungene var i sentrum.

Bruk av fellesarena/treffpunkt

Assistentene poengterer hvor viktig de syns det er å bruke personalmøter og avdelingsmøter til diskusjon av litteratur og erfaring. De mener det er nødvendig å holde prosjektet varmt, ved at det alltid er et tema på alle møter gjennom året.

Ved gjennomgang av ny litteratur har det vært vanlig at avdelingene på omgang har hatt ansvar for å legge fram fagstoff for resten av personalet, anskueliggjort for eksempel ved et rollespill, en video, som de så har diskutert ut fra. Gjennom dette har de så kommet fram til felles forståelse og ny innsikt. Dette er en måte å reflektere og lære på som gjør at alle har hatt forutsetning for å delta og uttale seg.

"Gjennom prosessen får alt etter hvert sin mening, og etter hvert skjønner vi mer".

Små drypp gjennom lang tid sammen med alle ansatte er viktig og nødvendig

"Vi trudde vi ikke skulle ha grenser mer, og fikk dårlig samvittighet når vi sa nei."

Må igjennom kaos

De fleste opplevde kaos i starten av prosjektet. Det var mye som var vanskelig å forstå, særlig hvordan voksenrollen skulle være når de skulle sette grenser for ungene. Her ble det mye prøving og feiling før de fant ut hvordan de ville ha det.

De fleste av barnehagene var innom denne perioden i starten. Men likevel var det ingen som vurderte å gi opp og gå tilbake til slik de hadde det før. Prosessen var startet, og det var ikke noe alternativ å slutte.

I ettertid mener assistentene at det var viktig å oppleve kaos for å komme seg videre. Disse kaoserfaringene var med på å gjøre personalet bevisst på hvordan de ville ha det sammen med ungene, de fikk prøvd ut forskjellige roller som igjen ga grunnlaget for et bevisst valg. De lærte seg å reflektere og sette spørsmål ved voksenrollen. *"Kanskje en må feile først før en finner riktig vei"*, er det en som sier.

Påfyll og veiledning underveis

Assistentene mener at jevnlig oppfølging fra personer utenfor barnehagen har vært viktig for å holde motivasjonen ved like. Det var viktig at de fikk påfyll underveis av Berit Bae, både i form av planleggingsdager og barnehagevis veiledning. Dette gjorde at de fikk jobbet godt i prosess, og fikk ny inspirasjon og veiledning underveis. Det var viktig å få oppklart uklarheter og vansker underveis i prosessen, noe Berit Bae var med på å gjøre. Prosjektet var godt forankret i barnehageadministrasjonen ved egen prosjektleder som var ute i barnehagene og deltok på avdelings- og personalmøter. Dette mente de også var viktig og nødvendig for å holde iveren og gløden ved like. Det at det var andre utenfor barnehagen som så betydningen av det som ble gjort, opplevdes som inspirerende. Det var viktig med ny input, råd og vink underveis.

"Styrer er viktig for å holde oss i gang, sette det på dagsorden"

At prosjektet ble tatt opp på alle møter var også av stor betydning. Det var viktig at styrer var den som hele tiden satte prosjektet i fokus, og var en deltaker på lik linje med de andre ansatte.

Teori som traff

Det er tydelig at teoristoffet "traff" assistentene veldig bra. Etter første planleggingsdag med Berit Bae, der teorien ble introdusert, ble interessen vakt. Hun tente iver, lyst og engasjement for prosjektet med en gang. Assistentene syntes det var enkelt å fatte interesse for stoffet fordi det handlet om hverdagen deres, jobben deres. Gjenkjenningen var stor; de kjente seg igjen i fagstoffet og eksemplene som ble fortalt.

"Fint at Berit ikke har kommet med løsninger på problem, men har hele tiden vært åpen og fått oss til å tenke, prøve. Berit har ikke oppskrifter, og setter heller ikke karakter".

Assistentene fremhever hvor viktig det har vært at Berit Bae ikke har fortalt dem hva som er rett og galt, at hun ikke har hatt ferdige løsninger på problemer de har strevd med. Det å kunne tenke og reflektere selv har vært viktig og nødvendig. Hver enkelt ansatt har blitt ansvarliggjort.

"Vi kjenner oss igjen og det skaper humor, og vi kommer selv på egne eksempler".

De fleste av assistentene hadde ikke lest noe særlig faglitteratur før dette prosjektet, men alle sier at litteraturen har vært veldig viktig. De fleste har eid sin egen bok (Bae 1996), og mange har lest flittig i den. Spesielt eksemplene i boka har vært nyttige og lærerike, og har gjort sitt til at det har vært enklere å forstå teorien.

"Dette har vært så moro", sier de.

Humor i personalarbeidet

Det er viktig å bruke humor i arbeidet, og dette prosjektet har skapt mye humor i hverdagen. Personalet har vært opptatt av å ha fokus på "gullkorn" (gode utsagn fra barnemunn), og der har det kommet fram mye humor. Det å kunne le av seg selv og sammen med andre har vært viktig, og det har de gjort mye av.

"Før var vi som voksne så strenge. Det virker som vi nå er mye mer glade, tuller og tøyser. Jeg ser ting på en mer morosam måte nå enn før".

En barnehage satte fokus på aktiviteten i garderoben når ungene kler på seg for å gå ut. De bestemte seg for å ha fokus på den humor som foregikk i garderoben, mellom unger og unger og voksne, med det resultat at påkledningen ble den mest humoristiske og morsomste aktiviteten i barnehagen.

Hindringer underveis

Assistentene er forbausende lite opptatt av hindringer og vansker underveis i prosjektet. Det positive har overskygget det som har vært vanskelig. Det er gleden og entusiasmen som har stått i fokus, selv om de har opplevd å streve litt ekstra med noe.

Fravær blant personalet

Mye fravær av det faste personalet kan gjøre det vanskelig å holde prosjektet i gang. Avdelingen er avhengig av at alle deltar og er engasjert, og det blir vanskelig når det er nye vikarer som kommer inn som ikke har noe forhold til teorien.

"Når det kommer inn vikarer, har de ikke sjanse til å følge opp det vi har holdt på med i tre år. De kan ikke lære seg dette på en dag som vi har holdt på med så lenge".

Det å involvere vikarer oppleves som vanskelig. Prosjektet hadde lett for å stå litt stille i slike perioder.

"Teorien måtte leses flere ganger, men fint med eksemplene i boka".

Vanskelige begreper/fagstoff

Mange av assistentene opplevde faglitteraturen som vanskelig å forstå. Særlig var det mange faguttrykk som krevde noe ekstra innsats.

"Boka til Berit skriver bare for førskolelærere. Det må endres", er et gjentakende tips til Berit Bae. Assistentene liker ikke at det kun er førskolelærer som er nevnt i boka.

Små barn

De assistentene som jobbet med barn under 3 år, opplevde at det i starten var vanskelig å dokumentere samspillsituasjoner når ungene ikke hadde språk. Dette løste seg etter hvert når de ble oppmerksomme på alt kroppsspråket som ungene hadde og brukte.

"Jeg trodde ikke at så små unger brydde seg så mye om hverandre. De har slik omsorg for hverandre, ordentlig artig. Og når vi har begynt å observere så ser vi hvor fint samspill de egentlig har".

Men de tror likevel at det totalt sett er samlet mindre dokumentasjoner på barn under 3 år. Assistentene syntes det var lite i faglitteraturen og eksemplene som omhandlet små barn, og savnet det. Illustrasjonen under viser en samspillsituasjon med en av de yngste barna og dokumentasjon av situasjonen.

*Oppmerksomhet av barnets språk lek.
 Tilstedeværelse - Glade og stolthet over å få aksept
 Fokus på barnet - Jeg ser deg - Gjensidig glede over
 leken som vi har sammen.*



*Oppmerksomhet
 tilstedeværelse
 samholdighet*

*Jeg skifter bleie på H. (jente 1,4)
 Hun legger på stellebordet og pladder, smiler og
 spiller på en bil.
 H sier: fa-a-a-a-a
 Jeg svarer: fa-a-a-a-a
 Hun sier: fa ja-a-a-a-a
 Jeg svarer: fa-ja-a-a-a-a
 fortsatte slik et par minutter, til det kom
 et annet barn inn og ville ha oppmerksomhet*

2.1.2. Endring i samspillet mellom den voksne og barnet.

"Jeg har lært meg å se hvert enkelt barn, og ikke alle ti samtidig".

Ser ungene som enkeltindivider

I barnehagen har vi ofte tenkt barn som gruppe. Vi har organisert aktiviteter og gjøremål i forhold til grupper av barn; 5-årsgruppa, avdelingsgruppa, turgruppa etc. Og kanskje har vi glemt at disse gruppene består av mange forskjellige enkeltindivider med sine særegenheter og behov. Det er flere av assistentene som poengterte dette, at her har det skjedd en endring;

"Vi er blitt flinkere til å legge merke til ungene, hvert enkelt, hvordan de har det. Hører mer på hva de sier".

Dette opplever assistentene som nytt og givende i arbeidet deres, at fokuset er blitt flyttet mer fra gruppa og til det enkelte barn.

"De voksne forstår ungene bedre. Vi er mer spørrende", sier en assistent.

Assistentene har fått økt interesse for det enkelte barn. Dette gir seg også utslag i at de bruker mer tid sammen med det enkelte barn; lytter og hører bedre etter hva de sier. I samtaler rundt bordet

snakker assistentene mer med barna og ikke så mye med andre voksne. De er blitt bedre på å ta ungenes fokus og være med dem på "reisen".

"Når ungene forteller er vi med, enda vi vet at det bare er oppspinn. Vi spinner med istedenfor å korrigere".

Dette opplever assistentene som en positiv endring som gjør arbeidet mer givende og moro. Assistentene er nå trygge på at de kan gjøre forskjell på ungene, dvs. at ikke alle trenger det samme til samme tid. *"Nå kan to få en kjeks uten at alle må få".* De er mer opptatt av hvert enkelt barns behov der og da, istedenfor begrensinger ved å tilfredstille behovene.

"Før trodde vi at hvis noen fikk lov, ville alle de andre kreve det samme. Hvis noen slapp å rydde, ville ikke de andre rydde heller. Men slik er det ikke! Ungene aksepterer forskjeller. Der har vi fått oss mange aha-opplevelser".

Her har det skjedd store endringer, noe jeg kommer tilbake til under regler.

"Det var mye som ikke var lov før, men nå ser vi mer på hvert enkelt barn og dets behov".

Mer fokus på det enkelte barn har også gjort at ungene bestemmer mer over seg selv og sin hverdag. Når ungene skal ut blir de tatt med på vurderingen om hva de skal ha på seg. Assistentene har en dialog med ungene; der de før kunne bestemme at alle skal ha ullgenser er det nå noen som ikke trenger å ha det fordi de blir for varme. Det blir tatt mer individuelle hensyn. Ungene får ta mer ansvar for seg selv.

"Nå hører jeg på dem og lar dem bestemme selv og ser hvordan det går".

Et synlig bevis på at de ser hvert enkelt barn er dokumentasjonen som lages. De voksne samler på gullkorn, bilder, observasjoner etc. Dette synliggjør det enkelte barn på en positiv måte, både ovenfor de ansatte, barna og foreldrene.

"Det virker som ungene er blitt trygget på oss voksne. Når det skjer uhell er de mer avslappet, mens nye unger er mer opptatt av de voksnes reaksjon. Slår de ned melk så tørker bare ungene opp, mens nye barn ser litt skremt på de voksne".

"Jeg tar ungene mer på alvor, prater mer med dem, mer interessert i hva som har skjedd istedenfor å stadfeste".

**Mer lyttende og
avventende
holdning**

Assistentene har fått en mer avventende og lyttende holdning. De har det liksom ikke så travelt lenger. De forteller at de er mer oppmerksomme på barnas kroppsspråk, og bruker den observasjonen i sin kommunikasjon med ungene. De viser barna mer respekt, og tar dem mer på alvor. Dette mener de har ført til at ungene føler seg mer verdsatt, at ungene føler at deres meninger blir lytta til. Når ungene forteller, lytter de voksne.

Assistentene har blitt mer "spørrende" i samværet med ungene, de er blitt mer interessert i å få ungene til å fortelle og selv lytte. De undrer seg mer, og er ikke lenger så raske med å konkludere. De avslutter oftere setningene sine med et spørrende "å?" istedenfor "så fint". Assistentene mener også at ungene er blitt mer oppmerksomme på de voksne, med eksempler på barns utsagn;

"i dag er det fredag fordi du har skjørt på deg". "I dag skal Kjersti på møte fordi ho har ikke møkkete olabukse". "Så fin du er, skal du på møte eller?"

I og med at de voksne ser mer enkeltindivid er de blitt mer varsomme i å stemple eller slå fast sannheter. Det er ikke slik at det er noe "galt" med unger som ikke sitter stille når de skal, eller gjør som de voksne sier. Det er ikke slik at en unge er håpløs fordi han ikke kan sitte stille i samlingsstund.

"Nå er det mer at det er ikke det ungen har behov for akkurat nå. Ser mer på hvorfor den ikke kan sitte stille istedenfor å stemple den som håpløs."

Det gjør faktisk ikke noe om ikke alle deltar på samling heller. De voksne har begynt å stille mer spørsmål med det de gjør, og at noen "sannheter" kanskje ikke er det likevel. Er det mulig at mine samlinger er kjedelige heller enn at barna er umulige?

Fokuset på her-og-nå situasjoner har økt kraftig i barnehagene. Assistentene er blitt mye mer nærværende og fokusert på øyeblikkene i hverdagen. Observasjoner og gullkorn er med på å forsterke dette. De er opptatt av at ungene skal få svar/oppmerksomhet når de ber om det, og ikke bli avvist. Det er ikke alltid enkelt med mange krav og unger. Men en måte som de har funnet ut er bra;

"Barnet får oppmerksomhet selv om du er travel: du sier fra at jeg må gjøre dette først og så skal vi det.. Og da klarer ungene å vente når

jeg først har tatt kontakt. Det var en ny opplevelse for meg. Og så holder vi det vi lover”.

De voksne lager en avtale med ungen om kontakt og da aksepterer ungene det. Og assistentene er blitt veldig bevisste på at de må holde det de lover.

Fokuset på det som skjer akkurat nå har også ført til at de voksne observerer mer hva ungene sier og er opptatt av i lek, og reflektere mer over det de ser. Før var det ofte slik at når ungene lekte konfliktfritt kunne vi voksne gjøre noe annet. Som en assistent sier:

”Før tenkte du ikke så mye over det når ungene lekte. Nå ser jeg hvor fint samspill ungen har, du ser at små unger virkelig bryr seg om hverandre”.

”Når en tar seg tid så ser en at små unger har mye mer språk enn jeg hadde trudd”.

Samtidig som assistentene opplever slike episoder, dokumenterer de det ved å skrive ned eller ta bilder. På den måten får andre voksne ta del i episoden, og foreldrene får en ”levende” opplevelse av sitt barn og hvordan personalet jobber. Økt yrkesstolthet blir også en ”bivirkning” av dette.

En annen endring som assistentene nevner, er dette at de avventer litt før de griper inn i situasjoner. Når ting oppstår, uenighet, spørsmål, avgjørelser, trekker de pusten litt og ser hva som skjer. Ofte ordner ting seg av seg selv, eller ungene ordner opp selv bare de får tid til det. Og det har den voksne tid til å vente på.

”Før skulle vi være så flinke til å ordne opp, og da grep vi inn med en gang. Flink er å være rask, ordne opp, reagere fort”.

Dette har de nå mer gått bort fra, de er blitt forsiktigere med å overta for ungene. I konfliktsituasjoner mellom barn har de voksne tatt en mer lyttende, avventende og spørrende holdning, slik at ungene får tid og mulighet til å finne ut av ting selv.

”Vi er ikke lenger så rigide på rutiner og vaner. Før var det bestemt at vi lekte inne først, så mat og så ut. Nå kan noen gå ut på formiddagen hvis de har lyst. Og ungene kan selv bestemme hvor de vil spise (store eller lille rommet), og hvem de vil sitte sammen med. Eller kanskje noen har lyst til å spise i dokkekroken, og det kan de jo

Gir barna flere valgmuligheter

få lov til. Det aksepterer andre unger når vi forklarer hvorfor de vil sitte der”.

Gjennom dette prosjektet har assistentene begynt å tenke mer over sine avgjørelser som setter begrensinger for barnas aktivitet. Flere barnehager har begynt med verksteddager der barna selv velger aktiviteter. Foreldrene sier at de merker på barna at de gleder seg til disse dagene der de selv velger. Er det noen som ikke har lyst til å være med på tur, kan de heller gjøre noe annet og så kan de som har lyst gå. Før delte de voksne barna inn i grupper der alle måtte delta på samme aktivitet. Nå taes det mer individuelle hensyn.

Assistentene sier at når ungene får velge mer sjøl fører det til mindre konflikter med barna, og heller ikke mer ekstraarbeid som de trodde før. Før de voksne tar avgjørelser, tar de seg tid til å tenke; *”gjør det noe om de får lov”?* Alle må heller ikke gå på do før vi kler på, de kan gå på do når de vil selv. Men er det noen som de vet har litt problemer, oppfordres disse litt ekstra. De voksne er blitt rausere og romslige, som igjen har ført til mindre trass og opposisjon.

”Et barn kommer om morgenen og viser helt tydelig at han vil være alene med mor i garderoben. Nå kan jeg trygt trekke meg tilbake fordi det er jeg sikker på er rett”.

Ved at personalet har blitt mer observante for barnas uttrykk og kroppsspråk, behandler de også barna med mer respekt enn før.

Kroppsspråket forteller tydelig at den voksne skal holde seg vekk, og det respekterer vi. *”Avgrensing gjelder like mye for små barn som for store. Selv om de små ikke sier noe så ser en på dem hva de mener”.*

De voksne har nok sett noe av dette før også, men sier at de nå tar mer hensyn til det.

Respekt for barns avgrensing vises også ved at de voksne *”vurderer”* seg selv og sin væremåte mye mer, istedenfor bare å karakterisere ungen. De er blitt mer klar over at måten de selv er på (eks. sint, kontrollerende) påvirker ungenes reaksjon; *”ungene er urolige fordi det jeg sier ikke er interessant, eller ungene maser fordi jeg har det travelt”.* Egen væremåte ble ofte *”glemt”* i samspillet før. Assistentene er mer bevisst sin egen rolle og sitt ansvar for relasjonen.

De voksne skiller mer på hva som er deres opplevelse og hva som er barnas. Hvis f.eks. ungene bråker og viser glede, sier ikke de voksne

(ihvertfall sjeldnere) at "dette er ikke moro". Ungene får ha sin opplevelse, og de voksne tar ansvar for sin.

Har fått bedre tid

"Vi er blitt mer positive og ser mer positivt på hverdagen og derfor har vi fått bedre tid".

Assistentene sier at de har fått bedre tid, uten at de helt skjønner hvordan det kan skje.

"Nå når vi har fått så god tid", er det en som sier. De bruker mer av tida si i barnehagen sammen med ungene, og mindre på papirarbeid og praktiske ting. *"Vi har hele dagen",* sier de ofte. De har senka skuldrene, og er mer tilstede her og nå. De tar seg tid til å stoppe opp litt, og reflektere over det de ser og hører. De har blitt mer tilstedeværende.

"Vi tar oss tid til å skjønne hva ungene mener. Vi skjønner unga på en helt annen måte nå". Det virker som de har fått en ny interesse for barn og hvor viktige de selv er som voksenpersoner i barnas hverdag. Gleden over arbeidet er blitt større, og tidspresset mindre.

"Det er mindre konflikter når vi har bedre tid med unga. Når vi tar oss tid til å skjønne hva ungene mener og vil".

"All denne tida har vi fått med prosjektet. Nå leter vi etter positive ting, de små skrittene. Og er du positiv så er hverdagen mye enklere, og da har du mye mer tid. Før brukte vi mye mer tid på å henge oss opp i bagateller".

Assistentene mener at de er mer tilstede i øyeblikket. De tenker mest på det som skjer her og nå, og mindre på det som skal skje, ordnes og planlegges. Og det de opplever der og da gjør arbeidet mer interessant, gledelig og moro. Hele personalgruppa har endret seg i denne retningen, og det har ført til en roligere og mer nærværende hverdag.

"Hvis du hører unger skriker et annet sted, stoler du på at der er det andre voksne som ordner opp. Før brøt jeg mer opp for å sjekke hva som foregikk andre steder. Nå har du mer tid til å avslutte det du driver med før du går videre".

De tenker ikke så mye på å ha oversikt over alt og alle, men er mer til stede der de er.

Ser episoder
mer fra ungenes
synspunkter

"Vi angriper ikke så fort, tenker mer før du handler."

Her er positivitet et nøkkelord. Assistentene ser det positive isteden for det negative i ulike situasjoner i hverdagen.

"Når jeg reiser hjem om dagen nå tenker jeg på de positive tingene som har skjedd i løpet av dagen, før tenkte jeg mest på det jeg ikke har gjort, fått til".

Dette er noe som går igjen i samtalene med assistentene. Fokuset er på alt det bra som skjer i barnehagen. Når ungene sier fra at de er våte eller fryser fordi de selv har valgt å ta på for lite klær, opplever de voksne det som en god erfaring for barnet. Før kunne nok de voksne si *"hva var det vi sa"*? Sølete og møkkete barn blir oftere møtt med humor, og ofte tatt bilde av. Dette oppleves som en stor endring.

Flere nevner også det med å se det enkelte barn i en gruppe, for eksempel i samlingsstund. Hvis et barn sitter urolig nå er tonen mer: *"ho er jo bare tre år og kan ikke sitte stille så lenge"*.

Forståelsen for det enkelte barn har økt, og barnets atferd blir satt i en kontekst. Assistentene er blitt mer reflekterte, mer avgrenset. De klarer å se barnas behov atskilt fra sine egne.

"Før sa vi mer at dette kunne vi ikke gjøre fordi det var så grisete, mye å rydde opp etterpå etc. Nå ser vi mer hvor moro ungene har det – og tenker at vi kan jo rydde opp etterpå, tørre klær har vi."

De nevner også at det er mer moro å ha med ungene på praktiske gjøremål nå enn før.

"Når du gjorde praktiske ting før og ungene kom bort, gikk de ofte i veien. Men nå er det utrolig hvor godt dem kan hjelpe meg. Plutselig er det tre unger som har lyst til å hjelpe meg, og det blir utrolig samspill. Ungene er også fornøyde etterpå for da har dem virkelig gjort et arbeid."

Dette ble sagt av en assistent som jobber med barn under 3 år. Praktiske arbeidsoppgaver som før skulle gjøres fort og uten barn, er nå blitt en del av pedagogikken på en naturlig måte. Ungene er blitt mer deltakere i praktiske aktiviteter i barnehagen.

Det å "ta seg inn igjen" er også noe nytt som har skjedd. Det skjer rett som det er at en sier eller gjør noe som en etterpå finner ut at en ikke bør gjøre. En merker også på barna (kroppsspråk, øyne) at en har gjort "et overtramp". Før ville en ikke lagt så mye vekt på det, eller en ville kanskje ikke en gang tenkt over det. Nå får slike overtramp mye oppmerksom, og de voksne ber barna om unnskyldning.

"Jeg er blitt mye flinkere til å ta meg inn igjen. Ser uttrykket hos ungen og tenker at dette skulle jeg kanskje ikke sagt. Stoppe opp litt og tenke at dette var dårlig gjort av meg. Jeg kan unnskyldte meg".

Mange assistenter har lært at har du sagt en ting får du stå for det og ikke vingle hit og dit. Da blir ungene forvirret. Dette opplever assistentene nå som "gammel" lærdom.

En assistent på småbarnsavdeling påpeker viktigheten av dokumentasjon i barnehagen. *"Voksne sittende på golvet med ungene kunne se ut som vi ikke gjorde noe. Men når en tok bilde og dokumenterte såg en viktigheten av det vi gjorde.*

"Jeg gjør noe når jeg bare sitter!"

"Før ødela vi voksne mange gode samtaler med ungene ved at andre voksne kom å avbrøt samspill. Før kom de voksne i første rekke. Nå er vi blitt mer likestilte, barna blir tatt mer hensyn til, tatt mer på alvor".

Assistentene er blitt mye mer bevisst på viktigheten av at pågående samspill ikke skal forstyrres. Dette gjelder både mellom barn - barn, og voksen – barn. Beskjeder og avbrytelser må vente hvis den voksne er opptatt med barn, respekten for spillet er viktig.

Assistentene er blitt mer ydmyke i sin holdning til barn i lek. *"Når det er ryddetid, og hvis noen barn er veldig opptatte i lek eller ikke har gjort ting ferdig, får de sitte til de er ferdige og heller rydde etterpå".*

Alle barna må ikke gjøre det samme på samme tid lenger.

"Når jeg sa nei før, sa jeg bare nei."

Endret forhold til regler og

De voksnes forhold til regler og grenser har endret seg mye. Før prosjektet starta hadde flere barnehager mange faste regler, både skrevne og uskrevne, på hva som ikke var lov å gjøre. Det var enkelt

å si nei til unger med henvisning til "regelboka", og reglene var like for alle og heller ikke diskuterbare.

"Det er blitt flest endringer ved mat og påkledning, fordi det er der de svette opplevelsene er".

I første del av prosjektet svingte denne pendelen fra stramme, faste regler over til at barnehagene ikke skulle ha noen regler i det hele tatt. Anerkjennelse ble forstått som at ungene skulle få lov til alt. Voksenrolla ble på en måte viska bort, de skulle bare forstå og godta alt. Etter hvert opplevde de voksne dette som veldig frustrerende og kaotisk, her måtte de ha misforstått noe. Ved hjelp av faglitteratur og veiledning jobbet de videre med voksenrolla, og forståelsen av hvor viktig og nødvendig det er med tydelige voksne i barnehagen. Det var en strevsom prosess, men i ettertid mener assistentene at den var nødvendig for å komme videre.

Dette har ført til at bruk av regler ikke er så "enkelt" som det var før. Assistentene har begynt å stille seg spørsmål om hvilke regler som er nødvendige, og hvordan de skal brukes. De vurderer situasjonen og det enkelte barn før de bestemmer seg.

"Når jeg sa nei før, sa jeg bare nei. Men nå har jeg alltid en begrunnelse hvorfor jeg sier nei. Jeg forklarer mer".

Dette har sammenheng med respekten de har fått for det enkelte barn og dets behov. De "skjuler" seg ikke bak vedtatt reglement, men bruker sitt skjønn i hvert enkelt tilfelle. Dette gjør at det har blitt mer spennende og krevende å jobbe i barnehage, noe jeg kommer mer innom senere.

"Nå kan jeg bestemme mer. Ser mer på barnets reaksjon, kroppsspråk, ansiktsuttrykk, og tenker kanskje behøver jeg ikke si nei".

Det har også ført til at det ikke lenger er så mange faste regler i barnehagene. Det er nå mulig at en assistent kan gi lov til vannlek, mens en annen assistent sier nei. Det er fordi de selv tar ansvar for det svaret de gir ungene. Assistenten vurderer selv om det passer med denne typen lek nå, har jeg tid til å følge dere opp og rydde etterpå, og hvilke unger det er som spør. Denne muligheten var utenkelig før. Da måtte alle gjøre likt. Denne måten gjør også at de

synes ungene aksepterer lettere svaret de får fra de voksne. De får et svar med en begrunnelse som de kan forholde seg til.

“Vi sier nei annerledes slik at det ikke blir konflikter av det. Vi forklarer, og så kan en kanskje gjøre det en annen gang heller når det passer bedre. Nå kan du få lov i dag, eller du kan få lov i morgen, og da blir det greit. Før var det nei fordi det ikke var lov”.

Dette gjør også sitt til at personalet ikke blir så rigide og fastlåste, men mer romslige og reflekterende. De tar viktige beslutninger hele tida, og kvaliteten på de korte samspilleepisodene blir viktig. Det er mer rom for utspill fra ungene; noen vil ut, noen er så sultne at de må ha en matbit, noen vil spise i dokkekroken – og som oftest er det helt greit og uproblematisk. Assistentene oppfatter at de andre ungene aksepterer at det gjøres forskjell, og mener at det nok var de voksne som trodde at slike løsninger ville føre til problem.

“Det blir mindre konflikter fordi vi sier ja og nei annerledes.”

Personalendringen kan beskrives som de gjør i en av barnehage;

“automatgiret er slått av. Vi bruker litt lengre tid på frikoplingen, gir av og til litt mellomgass før vi overveier hvilket gir vi skal kjøre på – og det blir stadig mindre bom-gear”.

2.1.3. Endring i syn på egen rolle

“Jeg er blitt mer klar over hvor viktig voksen jeg er, hvilket forbilde jeg er. Det jeg gjør betyr mye for ungene”.

Tryggere på seg selv

Assistentene er blitt tryggere på sin egen betydning, både sammen med barna, andre ansatte og foreldrene. De har fått en faglig tyngde, og et faglig ståsted, som oppleves som en endring. De mener de har fått mer kompetanse, som igjen har ført til økt selvfølelse. Personalmøter med refleksjon over observasjoner har gjort at de har fått tenkt grundig gjennom egen væremåte og egne holdninger.

Økt trygghet i arbeidet har også en positiv virkning på samarbeidet med de voksne i barnehagen. Gjennom utallige diskusjoner har de blitt veldig godt kjent med hverandre, både hverandres styrke og svakheter.

"Syns jeg har blitt mer anerkjennende ovenfor de andre voksne i barnehagen, blitt mer overbærende. Ser hverandre mer som enkeltindivider".

Økt selvfølelse og trygghet gjør også at de kan slippe seg mer løs, tørre å gi mer av seg selv, i arbeidet med ungene. Jobben blir mer spennende.

"Det har vært kjempespennende. Jeg er blitt mye mer ok".

"Det er moro med mer ansvar".

Får mer ansvar

Assistentene opplever også at de får mer ansvar i barnehagen etter at de har fått økt kompetanse. I noen barnehager har assistentene foreldersamtaler, og ansvar for samtaler med foreldre til sine primærbarn.

"Vi blir mer betrodd, likeverdige. Blir mer trukket med".

Tør å være forskjellig

"Som assistent er jeg blitt flinkere til å prate med de andre; dette står jeg for, dette står du for. Vi sier mer til hverandre".

Diskusjoner, refleksjoner og meningsutvekslinger har blitt en del av den pedagogiske hverdagen. Det er blitt naturlig å gi uttrykk for sine meninger, lytte til andres meninger og akseptere forskjeller. Det snakkes mer pedagogikk i hverdagen.

Personalet er blitt mer undrende, ikke så bastante som de opplevde seg som før. Det er mer akseptert å være forskjellig, og det oppleves trygt å være forskjellig. Det er ikke lenger så viktig at alle er enig med alle, og alle trenger ikke gjøre likt.

Kan ha forskjellige regler

"Før kunne vi skjule oss bak regler. Nå må vi mer stå for det vi mener, og respektere andre for det de mener".

Slike utsagn er nå vanlig å høre fra assistenter. Pedagogikken har snudd fra at det må være felles regler der alle "gjør" likt, over til å se an den enkelte situasjon og det enkelte barn. De tar mer ansvar for egne valg og meninger, og er mer tydelige på egne grenser.

"De voksne setter selv sine grenser for hva ungene kan gjøre. Jeg har mine grenser og du dine".

Det at unger kan få lov til ulike ting avhengig av hvilke voksne de er sammen med, er en veldig stor endring av holdning og pedagogikk i barnehagene. Dette har vokst fram etter hvert som refleksjonene har pågått i prosjektet, og hele personalgruppa har vært sammen om det. Dette har gjort at assistentene er blitt mer synlige og viktige i det pedagogiske arbeidet, og har fått mye praksis på å reflektere over egne valg. Økt observasjonsevne er også en følge av dette.

"Jeg har fått en bekreftelse på at det er viktig å være her og nå, at ikke alt behøver å være så planlagt og pedagogisk".

Et av delmålene i prosjektet var å reflektere over egen praksis i her og nå situasjoner. Dette har ført til at assistentene har mye mer fokus på det som skjer akkurat når det skjer, og hvor viktig det er å være tilstede for barna her og nå.

Mer humor i hverdagen

Fokus på det som skjer her og nå har gjort hverdagen morsommere. Ved å skrive ned gullkorn er en blitt mer oppmerksom på de små øyeblikk og alt det morsomme og artige barn sier og gjør.

"Jente; jeg er ikke 5 år, men snart halv 6". "Hva skal du bli når du blir stor? Jeg skal bli snøfreser jeg".

Det å se og høre slike uttalelser er blitt viktig og deles raust med andre. Det er det positive som er i fokus.

Gjennom dette prosjektet har personalet blitt bedre kjent med hverandre, både styrke og svakheter, og det har gjort at de ikke er så redde for å dumme seg ut for hverandre.

"Vi har drevet en del med rollespill, både i personalgruppa og på foreldremøter, og nå tør jeg mer enn før, ikke så redd for å dumme meg ut".

Rollespill på foreldremøte er blitt en vanlig metode for å anskueliggjøre pedagogikken, og det fører automatisk til mye latter og moro.

"Vi har innført å ha på skjørt på fredager. Og når vi har skjørt får ungene lov til å drikke te! Det blir mye moro ut av det".

Barnehagen er blitt en morsommere arbeidsplass med fokus på humor og glede.

"Vi har det moro på jobb", sier assistentene.

**Bruker
hverandre som
veiledere**

Åpenhet rundt situasjoner som skal håndteres er blitt mye større, og det fører til at personalet "bruker" hverandre mer. Personalet jobber mer i team i det direkte arbeidet med ungene, ikke bare på det praktiske plan.

"Når ting skjer, ser vi ofte på hverandre, blikkontakt, nikker, for å gi aksept og vise at vi er med". "Før var det slik at hadde du begynt med noe, du var i en vanskelig situasjon, skulle du gjøre den ferdig selv. Nå hjelper vi hverandre mer for å få til en løsning".

Det oppleves ikke som nederlag å ikke kunne løse alle konflikter alene.

"Ved konflikter er vi blitt flinkere til å spørre en annen voksen om hjelp, kan du ta over nå?"

Det er ikke uvanlig at andre voksne tar over for en i konflikter som har kjørt seg fast. Personalet har blitt mer bevisste på å se og lytte til hvordan andre løser konflikter, og dra nytte av andres gode egenskaper.

Noe annet nytt som har skjedd, er refleksjon over episoder om hva en eventuelt kunne sagt/gjort annerledes. Det har blitt en arbeidsmetode at en i etterkant av situasjoner tar opp til vurdering; hva kunne jeg gjort annerledes, hva mener du etc. Når en snakker om konkrete episoder oppleves det som greit å fortelle hva en selv gjorde og tenkte, uten å føle at en mister ansikt. Det blir da naturlig å gi både ros og ris på en konstruktiv og klar måte.

"Vi er blitt flinkere til å bakke opp hverandre som personalgruppe, rose hverandre eller kommentere hverandre. Vi kunne være kritiske på en positiv måte. Gjensidig oppdragelse, vi påvirker hverandre".

Det oppleves som godt å få veiledning til å komme videre, og kunne bruke erfaringene ved neste lignende episode. Det å sette ord på områder en ikke var så god på eller strevde med, var heller ikke veldig vanlig før.

Personalet var heller ikke så bevisst på hvor viktig det er å ta vare på de små øyeblikkene når de skjer. Det nye er å vite at alle samspill-situasjoner er viktige, og at det er av avgjørende betydning hvordan jeg som voksen forholder meg. Omvent, før var det ikke så vanlig å

skryte av seg selv, *"dette fikk jeg til, dette gjorde jeg bra"*. Nå kommer de voksne ofte med selvros, og tør å vise glede over det de syns de gjorde bra. Personalet er blitt rausere.

Mer positive til egen innsats

Prosjektet har gitt assistentene et positivt løft som er med på å prege hele arbeidsmiljøet i barnehagen. Assistentene tør mer å bruke sine kvaliteter, er blitt tryggere sammen med kollegaer, og mener de har det mer moro på jobb. De små gleder blir synlige og viktige i hverdagen.

"En får gjort opp der og da, og da slipper det vonde å sette seg fast i vonde skuldre".

Assistentene sier også flere ganger at de skjønner det må være vanskelig for nye vikarer å komme inn i barnehagen, uten at de har kjennskap til anerkjennende kommunikasjon.

"Ser at vikarer er mye strengere enn oss".

Bruk av litteratur

"Vi har fått mer kompetanse. Det har økt vår selvtilit og gjort hverdagen lettere".

Alle assistenter har lest faglitteratur i løpet av dette prosjektet. For mange av dem var det en ny opplevelse, det å gjøre direkte bruk av faglitteratur i arbeidet sitt. De fleste brukte fritida si til lesning. Flere syns det var vanskelig i begynnelsen, mest på grunn av mange fremmedord og faguttrykk som var ukjente. Men ved at de jobbet med dette sammen i personalet, fikk de etter hvert en felles forståelse av nye ord og begreper, og litteraturen ble lettere å forstå. Viktig var det også at litteraturen handlet om en hverdag assistentene kjente igjen og med gode eksempler fra barnehagelivet. De brukte eksempler og erfaringer fra egen hverdag for å forstå litteraturen.

"Det var viktig at assistentene også leste. Da ble vi mer sammensveisa. Alle hadde viktige erfaringer å komme med som var likeverdige".

"Jeg er blitt en mye hyggeligere voksen nå"

2.2. De pedagogiske lederne

v/Lene Nyhus

Gjennomføring av datainnsamling

Totalt 15 pedagogiske ledere deltok i undersøkelsen. Av de 27 pedagogiske ledere som er i de kommunale barnehagene i Gjøvik plukket jeg i samarbeid med prosjektleder ut de 18 som alle hadde deltatt i prosjektet. Av ulike årsaker var det tre av disse som ikke besvarte spørsmålene. Undersøkelsen ble gjennomført som en skriftlig spørreundersøkelse (vedlegg 2). Spørsmålene ble formulert som åpne spørsmål lederen ble invitert til refleksjon omkring temaene og til særlig å gi eksempler. Spørsmålene fokuserte på hvilke endringer de pedagogiske lederne mener det har vært som resultat av utviklingsarbeidet. Formålet var å få tak i ledernes oppfatninger og tanker omkring dette.

Selve prosessen for datainnhenting foregikk på to måter. For det første ble det arrangert to møter, hvor alle de pedagogiske lederne som skulle være med i undersøkelsen ble invitert. Det deltok seks ledere på første møte, og tre på det andre. På disse møtene gjennomgikk jeg spørsmålene, fortalte hvilken intensjon jeg hadde med dem og ba dem spørre og kommentere dersom noe var uklart. Formålet var å få en felles oppfatning av hva som var ment med spørsmålene. Denne gjennomgangen tok ca. en halv time. Selve utfyllingen ble gjennomført på ca. en time, noe raskere i møte nr. to, hvor bare tre ledere deltok. Noen av lederne hadde ikke anledning til å delta på disse møtene. Disse fikk spørsmålene tilsendt i posten med en svarfrist ca. en uke etter. De ble invitert til å ta kontakt dersom de hadde spørsmål til undersøkelsen. Det var seks ledere som besvarte spørsmålene og sendte tilbake pr. post. Tre ledere fikk av forskjellige årsaker ikke besvart spørsmålene.

I analysen av datamaterialet har jeg gjort to hovedgrep for å sortere i materialet. Jeg har for det første sortert alle utsagn ut fra hvilket nivå av endringer de omhandler, jfr. teorikapitlet i siste del av boka. Det andre hovedgrepet er at jeg har benyttet de kategorier av væremåter som Berit Bae beskriver som sentrale i "anerkjennende relasjoner" :

- forståelse og innlevelse
- bekreftelse
- åpenhet – og kunne oppgi kontrollen
- selvrefleksjon og avgrensethet.

I analysearbeidet har jeg dermed vært opptatt av å se om empirien bekrefter at det er utviklet en kompetanse i anerkjennende relasjoner.

Resultatene

Hvordan har kvalitet i relasjonsarbeid gjort deg mer oppmerksom på dagligdagse samspillepisoder? Hvordan har forståelsen av slike her og nå situasjoner endret seg?

"Like etter vi startet med prosjektet satt jeg og snakket med to gutter, følte plutselig at det var noen som så på meg, snudde meg og det sto en av de stille guttene og sa ikke noe. Jeg lurte på om det var noe han ville men svaret var nei. Fortsatte å snakke med de to andre. Når vi var ferdig etter par minutter stod den stille der fortsatt. Da sa jeg at jeg trodde at det var noe han ville si meg og da sa han at han gjerne ville sitte på fanget mitt. Stakkar gutten hadde stått og ventet så lenge. Nå hvis slike ting skjer tar jeg tak i barnet og holder på det til jeg er ferdig i samtalen for å vise at jeg har sett barnet."

En av intensjonene med utviklingsarbeidet var at personalet i barnehagene skulle bli mer oppmerksomme på dagligdagse samspillepisoder, slik at de i større grad kunne "utnytte" disse episodene til å utvikle gode relasjoner med ungene. En kan også si at dagligdagse samspillepisoder handler om det som ofte betegnes som her-og-nå-situasjoner. I spørsmålet som ble stilt de pedagogiske lederne var det viktig å få fram hvordan det viser seg i praktisk handling at de eventuelt har blitt mer oppmerksomme på dagligdagse samspillepisoder, og de ble bedt om å gi eksempler som viser hvordan de tenker eller handler i situasjoner i dag sammenlignet med hva de har gjort tidligere.

2.2.1. Endringer i væremåter

Analysen viser at de pedagogiske lederne gir et entydig bilde av at de har blitt generelt mer oppmerksomme på dagligdagse samspillepisoder. Som et bilde på den nye oppmerksomheten gjengir jeg følgende sitat fra en av informantene:

Mer oppmerksomme

"Jeg legger mer/oftere merke til når de rundt meg (og meg sjøl) anerkjenner/ikke anerkjenner barn."

Det viste seg å være svært mange utsagn som lett kunne plassere under kategorien "Forståelse og innlevelse". Dette er muligens også en kategori som er noe mer overordnet enn de andre, og dermed mer generell og lettere å plassere utsagn under. Det er også slik at de fire væremåtene har så mye med hverandre å gjøre at det kan være vanskelig å plassere utsagnene i bare en av dem.

Forståelse og innlevelse

I tekstene fra de pedagogiske lederne er det svært mange konkretiseringer av det jeg tolker som tegn på væremåten "forståelse og innlevelse". Ordene som ofte går igjen er "lytte", "oppmerksom", "tid", "se", "tolke", "kroppsspråk" og "forstå". De skriver bl.a.:

"Jeg setter barnet mer i fokus, lytter, tar barnet mer på alvor."

"Er blitt flinkere til å tolke barns kroppsspråk og høre etter hva de egentlig sier."

"Gjennom relasjonsarbeidet har jeg lært å være mer oppmerksom på hvert enkelt barn."

"Tar meg mer (har bedre) tid til å være "tilstede" i alle situasjoner sammen med barna."

"Se forskjellige situasjoner før, underveis og i etterkant."

Bekreftelse

Det var også eksempler på væremåten "bekreftelse":

"Er mye mer obs på når barna sier navnet mitt og gir tegn til at jeg hører de selv om jeg driver med noe annet."

"Lære barna til å vente på tur når noen snakker, noe som gjør at det barnet føler seg betydningsfull/interessant."

"Ser det viktige i å gi barna respons – kan være nok med et smil – nikk – øyekontakt. Ser at barna ofte kan være fornøyd med å få et smil før de fortsetter i lek."

Eksempel: *Mer fokus på følelser – jeg ser at du har lyst til å gå ut nå, men først må vi jo feire fødselsdagen til Per eller jeg ser at du er lei deg, og det har du all grunn til men tror du at Stian er lei seg også?*

Eksempel: *Det er deilig å se at også ganske små barn kan finne løsninger de kan leve med i konflikter når de har fått erfaring med å få anerkjennelse for sine synspunkter tidligere.*

Åpenhet – ikke full kontroll

Når det gjelder "åpenhet – ikke full kontroll" var det også enkelte utsagn som viser at dette forekommer:

"Er blitt noe bedre til å stoppe opp og la det være stille, slik at barnet selv fortsetter samtalen i den retning han/hun ønsker."

"I konflikter mellom barn – jeg er mer avventende før jeg eventuelt tilbyr meg å hjelpe."

Eksempel: *Har opplevd veldig mange ganger at når jeg tier stille og lar barnet ta opp tråden igjen at samtalen tar en helt annen vending enn den jeg ville valgt. Spennende måte å bli kjent med barnet på. Barnet forteller ferdig, kommer gjerne tilbake og forteller mer eller søker trøst.*

Selvrefleksjon og avgrensethet

Følgende utsagn illustrerer hvordan selvrefleksjon og avgrensethet kommer til uttrykk.

"Mer fokus på følelser, vi voksne sier eks.: "Jeg vil ikke at du gjør slik fordi da blir jeg redd. Et barn i min barnehage svarte da tilbake: "jammen jeg er ikke farlig..."."

"Observasjon av meg sjøl."

2.2.2. Endringer av tilstander, intensjoner, og oppfatninger

Nye tilstander

Under denne hovedgruppen av endringer har jeg skilt mellom det jeg karakteriserer som nye tilstander og andre endringer som handler om nye intensjoner eller nye oppfatninger og forestillinger. Følgende utsagn handler om det jeg har tolket som *tilstands-endringer*:

"Jeg har blitt roligere"

"Tenker på dagen i dag og hva den bringer - slik har vi det nå og det tar vi vare på og setter pris på"

"Det hender det blir misforståelser osv. men vi "redder" mye ved hjelp av humor og glede."

"Mye humor og latter. Godt arbeidsmiljø."

"Ser nå lettere hva som skjer rundt meg."

"Vi har blitt romsligere."

"Ser flere muligheter, er ikke så dominerende, men lar barna få være med å bestemme sin egen hverdag."

Eksempel: " Setter mer pris på disse korte stundene, tenker at i dag har det barnet blitt "sett", i morgen er det en annen".

Nye intensjoner

Enkelte utsagn peker i retning av at det kan ha oppstått nye eller blitt byttet ut noen *intensjoner*. Dette mener jeg kommer til uttrykk ved at de pedagogiske lederne ser en annen hensikt eller har fått andre mål med for eksempel en situasjon eller med hele virksomheten, enn det de gjorde tidligere. Følgende utsagn mener jeg peker i en slik retning:

"I trange situasjoner der jeg og et barn er på vei inn i en konflikt, har jeg lettere for å tenke løsning på situasjonen i stedet for at jeg skal få min vilje."

"Funnet ut at mine egne intensjoner blir lagt mer tilside, konsentrer meg mer om hva barna er opptatt av. F.eks. samlingsstund, jeg har tenkt vår-sanger, unga vil synge julesanger. Tør mer å legge til side. Mer på ungas premisser."

I min tolkning av det siste utsagnet er det imidlertid ikke lederens egne intensjoner som kanskje er lagt til side, men at han/hun rett og slett har fått andre overordnede intensjoner å arbeide ut fra.

Eksempel: " Vi var opptatt av at alle måtte delta på aktiviteter bestemt av oss voksne og at alle hadde faste plasser. I dag er vi opptatt av hva barna har lyst til, og at de for eksempel ved matbordet selv velger plasser og i lek hvem de vil leke med/hva de vil leke med og hvor de vil leke. Er det en som ønsker å ikke gå på tur så kan den være igjen med de andre. Tidligere måtte den blitt med".

Nye forestillinger og oppfatninger

Når det gjelder videre endringer av intensjoner eller tro, oppfatninger og forestillinger viser analysen av utsagnene at det fokuseres på temaer som: *tid, rettferdighet og likhet/ulikhet, forståelsen av barnet som likeverdig, forholdet til grensesetting* m.m..

Noen utsagn handler om at enkelte har fått en litt annen oppmerksomhet når det gjelder *tid*.

"Arbeidet har gjort at jeg har skjont at jeg må være mer tilstede "her og nå". "

"Tar mer vare på de korte øyeblikka man har med enkelte barn. Vet at alle blir sett og hørt i løpet av dagen."

Eksempel: " Tidligere mye fokus på for eksempel klokka: Nå er det ryddetid, og da avbrøt vi en masse flott rollelek hardt og brutalt. Nå er overgangene blitt mykere og det er ikke lenger så farlig hvor mye klokka er".

Et annet moment handler om *rettferdighet* og *likhet/ulikhet*:

"Rettferdighet er ulikhet! "

"Rettferdighet er å behandle barn ulikt ut fra ulikt ståsted, og ulike behov."

"Alle må ikke gjøre det samme til samme tid."

Et annet stikkord er *likeverd* og med fokus på *individet*:

"Vil si at jeg har blitt mer bevisst på hvor viktig det er å sette barn i fokus, ta seg tid til å lytte, se på barnet som likeverdig samtalepartner."

"Alle har rett til sin oppfatning av situasjonen og bli respektert for dette. Gjennom å ha et slik fokus blir de dagligdagse samspillepisodene viktige brikker for å gjøre hver enkelts dag til en god dag."

Enkelte påpeker også at det har skjedd endringer i oppfatninger omkring hvor mye den enkelte voksne skal overskue til enhver tid. Det har blitt "lov" til å ha oppmerksomhet mot ett barn og å forutsette at andre voksne har oppmerksomhet om andre barn (i øyeblikket):

"Ved å gi det enkelte barn 100% oppmerksomhet i enkelte situasjoner, må jeg tørre å gi slipp på det andre som foregår rundt."

"Jeg stoler nå mer på at de andre voksne tar seg av det, tør å slippe opp "kontrollen" litt."

"Jeg får uansett ikke vært mer enn på et sted om gangen."

"Bedre å være helt tilstede ett sted enn bare delvis tilstede flere steder."

Konsekvenser for arbeidet

Oppmerksomheten mot dagligdagse samspillepisoder har fått forskjellige konsekvenser både for forståelsen av eget arbeid og med hensyn til de voksnes atferd og prosesser/organisering i barnehagen.

Det er flere eksempler og utsagn som handler om at de pedagogiske lederne sier mindre nei enn tidligere.

"Tenker meg godt om før jeg sier nei. Sier mindre nei enn før. Finner heller andre alternativer."

"Vi er opptatt av å gi alternativer i stedet for forbud, og vi imøtekommer barna på deres ønsker så lenge vi har anledning til å følge opp."

Noen utsagn viser at ungene får bestemme mer over egen hverdag:

"Barna "bestemmer" mer over sin hverdag. "

"Gir ungene tid og mulighet til å styre dagen sin, mer enn før. Medbestemmelse."

I sammenheng med dette er også *grensesetting* sentralt:

Eksempel: *Har blitt "rundere" i forhold til grensesetting. Ser nå noe an den enkelte situasjon og "undersøker" litt mer før jeg sier NEI. Tenker mer over bakgrunnen for å si Nei. Hvorfor skal ikke ungene få lov til "ditt og datt"?*

Det å ha blitt "rundere" i forhold til grensesetting har også sine nye utfordringer:

"Tidligere var vi mer opptatt av at alle skulle behandles likt ut fra et sett grenser/regler som gjerne hang oppe på veggen. Vi hadde fokus på alt som ikke var lov og vi voksne bestemte. I dag blir hver enkelt hørt og vi voksne har frie tøyler på hvor grensene settes."

Eksempel: *"Når jeg tenker løsninger i stedet for å få min vilje i trange situasjoner, fører det til at barnet oftere får sin vilje. Det gjør at barnet oftere forventer dette. Det er greit i de fleste tilfeller, men når det ikke er det, kan det bli vanskeligere å sette en grense".*

De pedagogiske lederne driver også mer observasjon av unger og av seg selv og skriver ned observasjonene:

"Tar flere bilder, som dokumentasjon både ut til foreldre og innad i barnehagen, lar barna selv fortelle om noe de gjør på bildet"

"Observerer og skriver ned både episoder og gullkorn fra barnemunn "

"Observasjon av personale – gir oftere tilbakemelding på det jeg ser de gjør bra i samspillssituasjoner."

"Egenobservasjon."

Som et eksempel på en konsekvens av dette sier en av lederne:

"Er mer bevisst på hva jeg sier til barna."

Det er også eksempler på at oppmerksomheten mot dagligdagse samspillepisoder har gjort noe med voksen-samspillet.

"Vi voksne har blitt flinkere til å gi hverandre tilbakemeldinger, både positivt og negativt."

"Blitt flinkere til å se hverandre – ris og ros."

En annen konsekvens som også kommer fram er hva den nye oppmerksomheten gir tilbake til de voksne:

"Erfart at jo flinkere jeg er til å lytte, jo mer får jeg igjen av betroelser, hva barnet tenker, intime. Blir bedre kjent med barnet, barnet mer kjent med deg. Får lengre samtaler, ikke flere, men lengre, mer kvalitet. Syns at barnet stiller mer personlig spørsmål enn tidligere, blir mer nysgjerrig på hvem jeg er."

Enkelte trekker også fram at de har fått et nærmere forhold til ungenes lek.

"Har større forståelse for at det barn gjør i her-og-nå-situasjoner er det de virkelig er opptatt av akkurat da, og som er viktig for dem. Har dermed blitt mer fleksibel i forhold til å delta i, legge opp til eller videreutvikle aktiviteter og lek som barn (og voksne) ønsker å drive med."

Eksempel: *"Henting av vann inne for å ta med ut? Før sa jeg nei, det blir bare søl og klin og våte unger – Mer arbeid på oss voksne. Nå: Prater mer med ungene om hva de skal bruke vannet til – følger i større grad opp sjøl – mer opptatt av ungenes lek. Skjønner at vannet har en rolle i ungenes lek".*

Det er også utsagn som peker i retning av organisatoriske endringer:

"Lar voksne få større anledning til å drive med aktiviteter de selv liker – overføres til barna og gir mer entusiasme!"

2.2.3. Om begreper og arbeidet med teori

"Begrepene har hjulpet meg til å bli mer bevisst på egne tanker og følelser i samspill med barna. De har gjort meg mer bevisst på hva jeg gjør og sier i samhandlingen med barna. Eksempelvis var det bare de eldste barna som fikk spikke med kniv før. Nå har jeg hatt fireåringer som har spikket med stor iver og lyst".

Fått nye begreper

De pedagogiske lederne ble invitert til å skrive ned hvorvidt de hadde begynt å ta i bruk nye begreper i forbindelse med utviklingsarbeidet, og i tilfelle hvilke begreper det er snakk om. Svarene viste en lang rekke nye begreper og uttrykk. Enkelte begreper var det mange som nevnte, mens andre kun var nevnt av en eller to. De nye begreper som er nevnt av flest er:

Anerkjennelse. Enkelte skriver slik om dette begrepet: Å være anerkjennende - det å gi andre rett til å ha sine erfaringer og sine opplevelser, ha rett til sitt eget perspektiv Å ha en anerkjennende holdning

Romslighet. Mange nevner stikkordene romslige og trange mønstre eller romslige handlingsmønstre. Det nevnes også trange og romslige situasjoner eller væremåter.

Definisjonsmakt. Enkelte presiserer her voksnes definisjonsmakt.

Samspill, med variasjonene samspillsituasjoner, samspill/samhandling.

Relasjon, her med variasjonene relasjonsprosess og relasjonsarbeid, subjekt-subjekt relasjon (se barna som likeverdige)

Avgrensethet. Stikkord fra en av lederne er her: Avgrense, gi av seg sjøl.

Metakommunikasjon. Her inngår også kroppsspråk som stikkord.

Bekreftelse. Her skriver en følgende: *"Bekreftelse – gir kraft til den andres opplevelse, gjenta eller speile utsagna fra ungene, samtidig at en formidler akseptering"*

Tydelighet, med variasjonen tydelig voksen.

Reflektere over egen praksis, selvrefleksjon

Andre ord/begreper som nevnes kun av en eller to informanter:

- Undrende
- Rett til egen opplevelse
- Innlevelse
- Hente seg inn igjen
- Voksenstyring
- Selvbegrensing
- Å være ekspert på egne følelser
- Å "lytte bak" det som blir sagt/gjort
- Kvalitet
- Prosesser
- "Opplevelsesverden"
- "Å bli sett"
- Valgmuligheter
- Demokrati i barnehagen
- Småøyeblikkene
- Selvtillit
- Selvfølelse
- Dokumentasjon

En av de pedagogiske lederne sier følgende om de begreper han/hun tok frem:

"Helt nye er de ikke, men vi har aldri gjort dem til "daglig bruk" før vi startet med relasjonsarbeidet."

De pedagogiske lederne gir eksempler på hvordan de nyttiggjør seg begrepene

Definisjonsmakt

"Jeg prøver å forstå ungene og tar meg tid til å lytte på dem til de blir ferdige med å fortelle. Jeg fullfører ikke lenger setningen deres om de bruker litt tid".

"Definisjonsmakt har gitt rom for mye refleksjon. Dette å definere inn i andre deres tanker og følelser ligger til vår kultur, men det føles galt å gjøre det. Å ikke gjøre det gjør meg trygg på at barna får eie egen opplevelse og egne følelser – dette øker selvfølelsen og selvtillit som jo er hovedmålet. I tillegg åpner det opp for god kommunikasjon og la barn (voksne) selv definere egne følelse"r.

Innlevelse

"Jeg prøver å sette meg inn i ungenes situasjon, hvorfor de gjør som de gjør. Hva de tenker".

Hente seg inn igjen

"Har blitt bedre på å høre at det jeg noen ganger sier og gjør blir helt feil. Går oftere tilbake til ungene og sier "beklager, dette ble feil" Jeg har ombestemt meg – dette skal jeg ordne opp i".

"Metakommunikasjon har også vært viktig da barn først og fremst oppfatter stemme og blikk for de hører hva vi sier. Å jobbe med "oppover-stemme" innbyr til samtale og at barna uttrykker opplevelse og følelser. Jeg blir mer bevisst på meg selv".

Refleksjon

Eksemplene under viser hvordan de pedagogiske lederne reflekterer i situasjonene og hvordan begrepene benyttes til dette.

"Dagligdagse situasjoner – tenker litt lenger fram før man svarer/gjør en ting."

"Syns på en måte at du tenker romslige mønster du blir mer bevisst på hva du sier, hvis du har begreper som romslighet, anerkjennelse og bekreftelse i bakhuet, vil gjøre det som faller inn under begrepene."

"Enklere å informere, prate med foreldre – gir støtte til forklaringer og samtaler rundt barnehagens pedagogiske ståsted, hvorfor/hvordan vi gjør som vi gjør. "

"Tar også med noen av begrepene i privatlivet, i diskusjoner og samtaler med familie og venner.

Bekreftelse på eget arbeid, - det jeg har gjort som er bra, det jeg kan fortsette å gjøre, det jeg kan slutte med."

Det er videre enkelte utsagn som viser at begrepene har bidratt til å gi de pedagogiske lederne et felles språk. Enkelte svarer slik på spørsmålet om begrepene har blitt nyttige redskaper:

"Felles språk"

"Ja, jeg synes de forsterker måten vi jobber på nå. De er hver for seg et ord som vi alle nå vet står for så mye mer."

"Felles forståelse i personalgruppa, trenger ikke forklare så mye til assistentene for de vet hva de betyr"

"Bruker dem også muntlig, i diskusjoner på møter, i samtaler med andre i personalet der en skal gi tilbakemelding og forklare mitt ståsted."

Det kommer også fram at begrepene er nyttige i forhold til *refleksjon* (over handling):

"I egen refleksjon, I samtale med personalet for å få fram hva jeg mener slik at vi alle skjønner. Ved å ha disse begrepene under huden bruker jeg dem for meg sjøl når jeg reflekterer over situasjoner jeg observerer eller sjøl deltar i."

"Ved å ha disse begrepene og bruke dem, er det ikke lenger "taus kunnskap"

"Har dem i bakhodet gjennom hverdagen og jobben, og leter dem fram hver gang jeg blir i tvil om hvordan jeg skal gjøre i en situasjon."

Nytt forhold til teori?

Enkelte svarer "nei" på spørsmålet om de har fått et nytt forhold til teori, og begrunner dette med at det burde vært jobbet mer med teoristoffet i fellesskap, og at det ikke ble satt av nok tid til teori-jobbinga. En av informantene sier at det ikke var noen plan for hvordan de skulle jobbe med teorien i deres barnehage.

Andre informanter gir uttrykk for at arbeidet med teoristoffet har endret noe på deres forhold til teori. Den nære koblingen mellom teori og praksis har for enkelte vist at teori kan anvendes, og at den ikke minst var forståelig. En av informantene sier at hun/han nå stiller større "krav" til teori ettersom det tydeligvis går an å skrive om grunnleggende og avanserte temaer på en forståelig måte. "Det er heller ikke alle fagbøker der det "følger med" forfatter til å forklare." sier denne informanten, som også forteller at hun/han vurderer å søke et studium, noe som kanskje ikke ville vært vurdert seriøst tidligere. Også andre sier at de får lyst til å lære mer. Andre

informanter sier at de nå har blitt mer bevisst på hvilken teori som ligger bak forskjellige ting, og at de har fått "tankeredsaker" og "knagger å henge ting på". "Har gitt meg mye større interesse for å se bakgrunn for ulike ting vi jobber med/ser i hverdagen, knytter dette lettere sammen" sier en, og tilføyer at han/hun har blitt sikrere på sitt eget pedagogiske ståsted og mer selvstendig i diskusjoner - tør mer enn før å hevde egne meninger og kan forankre dem i teori.

Flere informanter sier at teoriarbeidet har vært lærerikt og styrket fellesskapsfølelsen

"Det har vært interessant og givende å lese litteratur av BB. Teorien er knyttet til eksempler slik at en kjenner seg godt igjen. Det har vært lett å knytte teorien til praksis og inspirere til videre arbeid med barn."

"Ved å lese teori, har vi fått i gang mange gode diskusjoner på personalmøtene. Sjelden har så mange deltatt i diskusjoner og vært ivrige."

"For min del har det ført til at jeg ikke detaljplanlegger slik jeg gjorde for 2 år siden. Det har gitt meg rom for mer improvisasjon, spontanitet og i mye større grad muligheten til å følge barnas egne initiativ."

2.2.4. Endringer i rollen som pedagogisk leder

"Lytter mer, er mer interessert i for eksempel samtaler med barna, foreldre eller personalet."

Når de pedagogiske lederne blir bedt om å beskrive endringer i rollen som pedagogisk leder, dreier de fleste svarene seg om en rekke forskjellige forhold som viser at lederrollen omfatter mange aspekter. I grove trekk omhandler svarene egen utvikling, forholdet til personalet, til ungene og til foreldrene.

Lederrollen ift. enkeltbarn

"Leder barna annerledes; gir dem flere opplevelser, deltar mer i lek, tar utgangspunkt i enkeltbarns behov og ønsker."

Utsagnet over er representativt for flere: de pedagogiske lederne er mer opptatt av den enkelte unge og lar ungenes behov og interesser i større grad prege hverdagen og hva de skal gjøre. De har fått et litt annet fokus og spør seg mer: hva er viktigst? "Jobber mer og mer uavhengig av klokka, utnytter dagen mer etter barnas ønsker, ikke etter hva vi skal "rekke" skriver en av lederne.

En annen skriver det slik: *"Konsentrerer meg nå mer om enkeltunger i ulike leke-grupper. Hvilken rolle har den enkelte ungen, er dette gjentakende eller varierende? Har den enkelte ungen ulik type lek, eller stort sett det samme? I tilfelle hvorfor. Gjør meg mer kjent med lekens innhold, både som tett observatør og deltaker i leken."* En annen skriver at hun/han tør å gjøre forskjell på barn (og personalet) uten å få dårlig samvittighet. *"Ser mer hvert tilfelle og vurderer ut fra det."*

Ledelse av personalet

Flere av utsagnene vil jeg sammenfatte i ordet "trygghet". Det gis mange eksempler på at den pedagogiske lederen føler seg tryggere i sin rolle, og at det generelt har blitt økt trygghet i personalgruppa. En av lederne skriver: *"Jeg er ikke så redd for hvordan de andre i personalgruppa opplever meg."* En annen skriver: *"Tør å si ifra at slik vil man ha det, men samtidig gi rom for andres ønsker og behov."* *"Bruker mer veiledning, og er sikrere i diskusjoner, tør å være uenig!"* skriver en tredje.

Flere nevner at de synes det har blitt lettere å veilede personalet sitt.

En skriver det slik: *"Er nå mer oppmerksom på hvordan den enkelte voksne forholder seg til barna. Gir mye større grad ros eller andre tilbakemeldinger til dem om dette. Har blitt bedre på å veilede, tøffere til å ta opp ting. Dette er lettere når du kan henvise til konkrete situasjoner. Dette gjelder også assistentene som gir flere tilbakemeldinger til meg."*

En annen skriver: *"I forhold til personalet har jeg blitt bedre på å se den enkeltes kvalitet og muligheter i stedet for at jeg hadde en norm som alle måtte følge for at de gjorde en god jobb. Eksempel: før måtte alle leke nede på gulvet med barna – nå er vi opptatt av gode opplevelser mellom barn/voksen – ikke hvor det skjer, men at det skjer."*

Ledelse ift. foreldrene

De eksemplene som gis på endringer i de pedagogiske ledernes forhold til foreldrene knyttes blant annet til ord som åpenhet, respekt, mer uformelt og mer serviceinnstilt. De pedagogiske lederne beskriver seg som generelt mer opptatt av å forstå foreldrenes situasjon og behov, og løse problemer og finne løsninger som passer den enkelte familie mest mulig. Ved hjelp av observasjoner og gullkorn har de også mer å si til foreldrene om akkurat deres barn og de kan fortelle om gode samspillsituasjoner mellom det enkelte barnet og andre. Samtidig lar de også foreldrene beskrive hvordan de opplever saker og ting, uten at lederen har et fasisvar på forhånd.

Enkelte trekker også fram at det er lettere å svare foreldrene når de kommer med alle sine ønsker. *"Man vet hva man står for og hvordan vi har/gjør det på avdelingen/barnehagen"* skriver en av lederne. En

annen skriver følgende: " *Blitt mer uformelt i for eksempel samtaler med foreldre, men allikevel med respekt for hverandre isteden for formelt og stivt. Noe som igjen fører med seg åpenhet og ærlighet.* "

Med hensyn til service skriver en: " *Tenker at det meste går an. Mindre firkanta. Eks: ungene kan komme etter på tur etter at vi har gått... Før sa vi nei, da måtte de være igjen. Enkeltbarn kan være igjen på en avd. fordi han ikke har lyst den dagen. Møter unger og foreldre på en annen måte. Tør å være litt mer spontan.* "

Egen utvikling, tilstander og selvrefleksjon

Under tar jeg med en rekke utsagn som viser endringer i tilstand hos lederne og som forteller noe om grad av selvrefleksjon.

"Har blitt mye tryggere på meg selv som leder, at jeg kan!"

"Tror også at (jeg har fått tilbakemeldinger på det) at jeg har blitt mer åpen i forhold til medarbeidere, og at jeg er tydeligere som leder."

"Stoltere – jeg gjør en bra jobb og det er jeg stolt av, yrkesstolthet."

"Bevisst på hvem jeg er og hva jeg betyr for andre."

"Er bevisst på meg selv når det gjelder det negative kroppsspråket (himling med øynene, trekk på skulderen, snu seg bort osv.)"

"Bruker mer tid på det som er viktigst, barna og delegerer mer ansvar til annet personale."

"Har mer forståelse for hvorfor vi gjør som vi gjør (og mindre forutinntatt) og bygger aktiviteter ut fra det."

2.2.5. Om prosjektet og gjennomføringen

Viktige faktorer i utviklingsarbeidet

De pedagogiske lederne ble spurt om hvilke faktorer som har vært viktigst for gjennomføringen av prosjektet.

Det er fire hovedfaktorer som utmerker seg: *observasjon og refleksjon*, arbeidet med *teori, kursdager og inspirasjon* fra Berit Bae samt det at *alle har deltatt*. Det som nevnes av flest er observasjon av egen praksis og diskusjon og refleksjon omkring observasjonene. Enkelte peker også på dokumentasjon og gullkorn i denne forbindelse. Kombinasjonen av observasjon av dagligdagse situasjoner og gjennomgang av dette i personalmøter synes å ha vært sett på som svært viktig for utviklingsarbeidet. Arbeidet med teori nevnes også av mange som en viktig faktor. "*Felles teori for hele personalet*" og "*teori fra bunnen av*" er enkelte av stikkordene for dette. Kursdagene med Berit Bae har tydeligvis også vært viktige for mange. At alle var med på utviklingsarbeidet nevnes også av flere. Andre faktorer som nevnes av enkelte er "*at noen har holdt tråden*", at det har vært nok tid til gjennomgang av tema i barnehagen og til refleksjon og diskusjon, at

det har vært jevnlig møter med andre barnehager og at det var et tema som "alle ser viktigheten av".

Hindringer underveis

De pedagogiske lederne ble bedt om å beskrive hvilke hindringer det hadde vært underveis, og følgende kom fram i svarene:

Utskiftninger i personalgruppa

Det er opplevd som problematisk underveis at det har vært ulike former for utskiftninger i personalgruppene, ved blant annet sykemeldinger og nye vikarer som har kommet inn. Flere av de pedagogiske lederne sier det har vært vanskelig å finne tid til å sette vikarer inn i arbeidet, og at det også kan være vanskelig å forklare nye folk om temaene uten at de har deltatt i hele prosessen med kurs, lesing av teoristoff, observasjoner etc..

"Til tider var det vanskelig å få med seg hele personalgruppa fordi vi hadde en del sykdom hos personalet. Det var derfor vanskelig å vite hvor mye, hva og hvordan du skulle informere vikarer! Det var utfordrende og en vanskelig oppgave synes jeg."

Ulike forhold knyttet til tid

"Tid" er et tema som reises av flere, med noe ulik vinkling. Enkelte peker på tidspress og at det var for liten tid til å gjennomføre arbeidet, og at det er mye som skjer på en gang. "Å jobbe med utviklingsarbeid tar tid", skriver en av lederne, og peker på at det kunne være vanskelig å ta seg tid til "skrivearbeid" i prosjektet. Andre trekker også fram det med å ha tid til å skrive ned og dokumentere underveis.

Utfordringer knyttet til det å ha fokus på egen rolle

"Litt skummelt i starten å skulle ha så mye fokus på seg sjøl" skriver en av lederne. Enkelte andre skriver at det har vært noe motstand i personalgruppa. For en av lederne knyttes dette til at enkelte medarbeidere hadde motstand i forhold til å observere hverandre. To-tre andre knytter det til motstand mot forandringer og at enkelte ønsker at "ting" skal være slik de har pleid å være. Det synes likevel ikke til å ha vært et stort problem i utviklingsarbeidet. Som en skriver: "Etter som tida går og man blir tryggere på hverandre og utviklingsarbeidet, ser man på det som utfordringer og forandringer er ikke så skummelt." Enkelte peker også på at ulike medarbeidere, med sin ulike oppdragelse og oppvekst, utvikler seg forskjellig, og at det

for enkelte medarbeidere kan være vanskelig å ha innlevelse i forhold til andre mennesker.

Hvordan praktisere den nye teorien?

Flere av lederne peker på at begrepet "romslighet" bød på utfordringer i forhold til praktisering av grensesetting. I begynnelsen av utviklingsarbeidet var det enkelte misforståelser hvor romslighet ble sett på som det samme som grenseløshet. Personalet ble veldig opptatt av å "forstå" alt barna gjorde i alle sammenhenger. Det ble mye bråk og uro enkelte steder. Enkelte bruker så sterkt uttrykk som "totalt" kaos. "Vi ble utydelige og barna ble usikre" skriver en av lederne. Forholdene rettet seg etter hvert som personalet fant mer ut av hva begrepene betydde. En leder sier at problemet ble diskutert i barnehagen, og konklusjonen var at "grenser må settes ut fra oss sjøl, og klart ungene skal ha grenser. Greit å tenke over hvorfor vi setter de grensene vi gjør."

"Åpen post"

Under et åpent spørsmål på slutten av spørreskjemaet, hvor de pedagogiske lederne kunne trekke fram hva de selv måtte ønske, er det også mange som benytter anledningen til å skrive om hvor bra utviklingsarbeidet har vært og hva som har vært viktige "suksessfaktorer". Jeg vil ta med noen av disse utsagnene:

"Et veldig matnyttig kvalitetsarbeid som går rett på det daglige arbeidet i barnehagen, samspillet mellom barn og voksne."

"Blitt mer bevisste på hva vi driver med, og hva vi vil. Dette går direkte på ungene, og hvordan vi forholder oss til dem, og det er jo det viktigste."

"Positivt med et prosjekt som betyr så mye for hverdagslivet i barnehagen. Moro å jobbe med! Lærerikt!"

"Har gitt meg bedre samhølsfølelse i personalgruppa, fordi vi har fått et mer felles ståsted å jobbe utifra."

"Veldig positivt at alle har fått være med på arbeidet. At alle er med, veldig viktig. Bør ta med seg hvis en vil få gjennomført noe senere, bør ha med hele personalgruppa. Det gir støtt det beste resultatet. Kan ha ulike roller, men alle bør være med."

"Alt vi har lært, opplevd og hvært igjennom, har krøpet under huden."

"Føler at jeg har fått et eieforhold til prosjektet."

"Har blitt en del av meg."

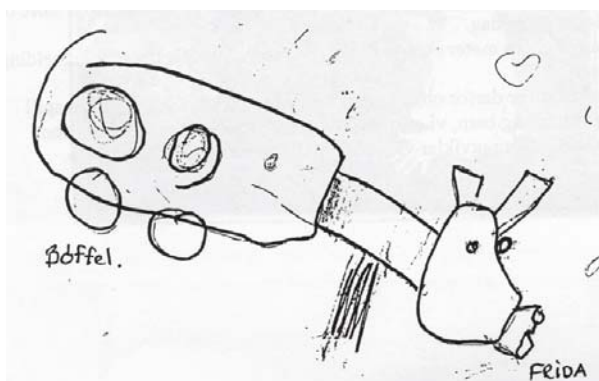
Enkelte peker på betydningen av de sentrale personene som har drevet prosessen:

"Det virker som det har vært de riktige personene på de riktige plassene til de riktige tidspunkt. Prosjektet virker "ekte" for de som har dratt det i gang og det var det også fra første stund i min personalgruppe."

"Å ha Berit Bae som primus motor, og Inger som god nr. 2 har betydd alfa og omega. De har trukket i trådene og lært oss å få opp øynene for hva vi virkelig står for og mener. Dette styrker de voksnes selvfølelse og yrkesstolthet. Vi vet at alle barnehager jobber med det samme, og at dette er noe vi står for felles! Dette føles godt og gjør meg stolt av yrket og arbeidsinnsats."

I forehold til problemet knyttet til utskifting i personalgruppa skriver en av lederne at det bør være "kurs" for nye vikarer, slik at nyansatte får satt seg inn i relasjonskompetansen. Denne lederen sier at det er viktig at noen får det overordnede ansvar for denne jobben. Et par ledere trekker også fram andre aspekter: "Mer tid til å fullføre påbegynt arbeidet." og "Personal nok til å få tid til å fordype seg i prosjektet."

En av lederne sier at det er mye av det de har jobbet med før som må tas opp til vurdering igjen. "I forbindelse med at vi startet med denne jobben har det skjedd en del forandringer i hverdagen vår som har blitt nødvendig å ta opp til diskusjon. En del regler vi hadde er enten blitt oppløst eller forandret, for eksempel faste plasser ved måltidet er nå borte, ingen blir "tvunget" til å være med i samling. Mer "åpent hus"."



2.3. Styrene

v/Lene Nyhus



Fra venstre; Mette Østvold, Magnhild Lundh, Randi E Hauge, Kirsten Aune, Kristin Sviund, Magni Bekkelund, Anne Granum, Line Nordvik, Reidunn Nes, Inger Kolstad, Nina Aukrust, Heidi Linnerud, Bodil Engen, Gunn Ryland

Metode, datainnsamling og analyse

Til sammen 11 barnehagestyrere, alle kvinner, fra alle de kommunale barnehagene i Gjøvik ble intervjuet. Av disse ble fem intervjuet individuelt, hvorav en på telefon og de andre i fysiske møter. Intervjuene tok fra ca. 1 time opp til 1 ½ time. De seks andre ble intervjuet gruppevis i to grupper. Den ene gruppen bestod av bare to styrere, da den tredje var syk (og ble intervjuet individuelt senere), mens den andre gruppen bestod av fire styrere. I denne gruppen måtte den ene gå halvveis i intervjuet. Hun ble senere intervjuet pr. telefon på de spørsmålene vi ikke rakk i gruppeintervjuet. Gruppeintervjuene varte i overkant av 1 ½ time, med noe variasjon. Alle intervjuene bortsett fra de to første individuelle intervjuene ble tatt opp på bånd. På de to første ble det tatt detaljerte notater, mens for de andre intervjuene ble det gjort mer tilleggsnotater. Intervjuene på bånd ble skrevet ut i sin helhet.

Som grunnlag for intervjuene var det utarbeidet en guide med en del tema og spørsmål (vedlegg 3). Guiden var et middel for å holde en tråd i intervjuet og for å sikre at vi skulle berøre enkelte tema som var planlagt og som vi ønsket svar på. Utover dette ble intervjuene gjennomført slik at det var anledning for informanten til å ta opp også andre spørsmål eller tema vedkommende kunne ønske. Hvis det dukket opp tema eller problemstillinger som gikk utover guidens rammer, brukte vi noe tid på å forfølge disse, før vi "hanket" intervjuet tilbake til temaene.

Om forståelsen av prosjektet

Mine inntrykk fra selve intervjusituasjonen var at alle styrerne, uten unntak, snakket om utviklingsarbeidet og bidro i intervjusituasjonen med stor grad av engasjement og entusiasme. Som intervjuer fikk jeg en klar følelse av at utviklingsarbeidet hadde betydd mye for alle.

Prosjektet har i følge styrerne hatt litt forskjellige navn, og har blitt kalt "kvalitet i relasjonsarbeid" og "kvalitetsutvikling", "relasjonsarbeidet våres" og "Berit Bae prosjektet", men Berit Bae ville i følge styrerne slett ikke være overskrift for prosjektet. Enkelte sier at det ble tydelig for dem at det var kompetanseutvikling det handlet om og at de så på det som videreutdanning. Utviklingsarbeidet ble gjerne kalt for "prosjekt" til å begynne med, "*helt til vi fikk det inn i drifta*" som en av styrerne formulerer det.

"Personalet skjønte at det var noe viktig!"

Det synes som at det for alle var tydelig helt fra starten at det var noe viktig som skulle foregå. Noen hadde hørt om tilsvarende utviklingsarbeid fra en annen kommune, og enkelte styrere ønsket seg til den første puljen for å komme fort i gang. Andre syntes det var greit å vente til de neste puljene. Enkelte begynte året før de egentlig skulle starte, blant annet med å lese boka.

Beskrivelse av hva de gjorde i prosjektet

Styrerne forteller i grove trekk den samme historien når de skal gjøre rede for hvordan utviklingsarbeidet ble gjennomført. De komponentene som går igjen hos alle er:

- felles planleggingsdag, med Berit Bae, forelesning, gruppearbeid (innen egen barnehage)
- planlegging av arbeidet i den enkelte barnehage med besøk av BB og prosjektleder IK
- lesing av bok, diskusjoner i personalmøter
- igangsetting med observasjonsarbeid
- styrernetverk

Noen forteller fra den første planleggingsdagen. "*Vi fikk mange nye tanker og gløden steg*", sier en av styrerne. "*Berit Bae tente oss alle*" sier en annen, og forklarer dette med at hun prater et språk alle forstår, at hun er veldig inkluderende i måten å være på, hun har mye humor og fikk dem til å lytte til seg. En av styrerne i den siste puljen kan fortelle om også noen andre nyanser i erfaringene fra prosjektstarten:

"Vi var den siste gruppa. Når vi møtte til den første planleggingsdagen med a Berit Bae var vi veldig oppglødde, kjempeforventninger – her skal det skje noe stort. Var voldsom nedtur etter den første dagen. BB var helt annerledes enn alle guruer som vi hadde sett på planleggingsdager før,

forsiktig, beskjeden, pratet lavt, var ikke noe show slik vi har vært vant til på planleggingsdager de siste åra."

Oppfølging i den enkelte barnehage

Det er også enkelte som sier at det var stort engasjement, men at *"noen var ikke like ivrige"*. I etterkant av den felles innføringsdagen ble det gitt gode muligheter for å bearbeide inntrykkene. Inger Kolstad og Berit Bae dro rundt til barnehagene som var med i puljen, og hadde samtaler omkring prosjektet og hva det skulle og kunne inneholde. Det skjedde tydelig en bearbeiding i disse møtene. En av styrerne sier det slik om sin erkjennelse etter disse møtene:

"Da skjønnte jeg at jeg hadde tenkt mer metodisk enn holdningsmessig. Det var vi sjøl som skulle forandre oss. Det er ingen metode. Det er en måte å være på."

På møtene ble det også drøftet hvordan den enkelte barnehage skulle gripe arbeidet an. Enkelte satte ned egne interne arbeidsgrupper som skulle styre arbeidet videre. Barnehagene måtte også drøfte hvilke tema og innhold de skulle fokusere på. En av styrerne sier at de hadde ment at de måtte inkludere alt de drev med i barnehagen, men at Berit Bae sa at de ikke skulle gape over for mye og heller begrense seg til for eksempel en rutinesituasjon.

Av aktiviteter som ble gjennomført i første fasen av prosjektet nevnes det opplæring i observasjonsmetoder, bruk av rollespill, besøk i personalmøte fra styrer i en annen barnehage, hadde framlegg, diskusjoner rundt observasjoner og med spesielt fokus på "gullkorn". En av styrerne, som kom ny og sent inn i prosessen, leste boka og ellers lærte hun av de ansatte, som var gode lærerestere, og hun fikk også tips av Inger Kolstad. Hun sier at det er vanskelig når en ikke har vært med på alt, og at en da kanskje går litt egne veier. Prosjektlederen Inger Kolstads beskrives av styrerne som en som alltid var der og kunne gi veiledning eller dytte på når det trengtes. *"Inger hjalp til å holde det i gang gjennom året"* sier en av styrerne.

Teorilesing

"Vi gjennomførte planleggingsdag med Berit Bae og kjøpte bøker til alle. Jeg leste hele boka og bestemte meg for hvilket kapittel jeg ville alle skulle lese. Det gjorde vi, brukte de første personalmøtene til det. Vi brukte ikke tid til å prate om praktiske ting. De hadde lest."

Styrerne forteller at de begynte med å lese boka i barnehagen, ett og ett kapittel. For enkelte var dette en bøyg da de ikke har hatt tradisjon for at alle skulle lese teori og jobbe så systematisk med teoristoff før. Mange syntes at boka var vanskelig å lese, og de jobbet

mye med orda; "Hva betyr dette egentlig?" og knyttet dem til hendelser i barnehagen. En av styrerne forteller at de organiserte arbeidet slik at en av avdelingene la fram teoristoffet for de andre, for eksempel rollespill fra boka eller noe de hadde opplevd sjøl. De kunne ofte knytte teorien til situasjoner som hadde skjedd samme dag. En annen styrer sier at de brukte alle personalmøtene gjennom hele året til teoriarbeidet.

Observasjon

Observasjon var en obligatorisk del av utviklingsarbeidet. Alle arbeidet med observasjon i egen barnehage, men med noe forskjellige metoder og mediebruk. Noen brukte video helt fra starten og filmet hverandre. Noen begynte mer i det små, med egenobservasjoner, for senere gradvis å observere hverandre, og så med video etter hvert. Enkelte tok i bruk diktafon. Det fungerte veldig bra for noen, men det ga ikke samme mulighet for mer rikholdig informasjon slik som video kan gi, hvor det er mulig blant annet å studere kroppsspråk. En styrer forteller at i hennes barnehage brukte de ikke diktafon og heller ikke video. Der hadde de hatt video en gang tidligere, og det var en del motstand mot det på grunn av at enkelte hadde hatt dårlige opplevelser med det. I denne barnehagen fant de derfor ut at de skulle begynne med at to observerte hverandre. Denne styreren understreker at bruk av video må være noe personalet må ønske for at det skal fungere godt.

Innholdet i observasjonene

Hva var det så de observerte? Fokuset var helt klart på samspill og relasjoner, og særlig på den voksnes innflytelse på situasjonen. Noen forteller at de hadde brukt Marte Meo-metoden i denne sammenhengen, og sett på hva den voksne gjør, hva barnet gjør, og hva den voksne gjør videre. En sier følgende om hva de observerte:

"Vi begynte å observere arbeidet i barnehagen. Hvordan høres vi ut? Stemmeleie - hørte på tonfall - pratet vi for mye? Hørte vi på ungene? Etter hvert ble vi opptatt av hvordan vi brukte blikket. En i personalet filmet korte sekvenser. Dette pågikk første halvåret."

Det ble gitt noe opplæring på personalmøter, blant annet for å ufarliggjøre observasjonen. På disse møtene lærte personalet hva de skulle se etter, at de skulle se etter positive ting ("beskjed fra Berit Bae"), og gi tilbakemelding til hverandre. Det var viktig å avlive forestillingen om at observasjon er noe som skal brukes kun for kontroll. Det at det var de positive samspillene som skulle trekkes fram brukes som forklaring på at det gikk relativt smertefritt å starte med observasjonsarbeidet. De erfarte også det positive i det at å observere ikke handlet om å måtte skrive ned tre A4-sider, som en

uttrykte det. Generelt synes det som at de fleste hadde forestillinger fra tidligere, fra utdanning og hvordan observasjonsarbeide tidligere var gjennomført, om at det skulle være noe svært omfattende og arbeidsomt og hvor de skulle være "objektive"⁴. I dette utviklingsarbeidet gjorde de erfaringer med at de kunne observere korte samspillepisoder og skrive dem den i løpet av fem minutter, og de subjektive oppfatningene var viktige, og at dette kunne fungere som nyttige observasjoner i forhold til diskusjoner i etterkant. En styrer forteller at de før har kun fokusert på ungen, og hvis det ikke har vært på ungen har det i hvert fall vært på foreldrene. Nå er fokuset flyttet til dem selv, hva kan jeg gjøre annerledes i situasjonen.

Det var også et krav de fleste stedene om at den enkelte skulle skrive en tekst om observasjonene som ble gjort. Skriftliggjøringen har ikke vært like enkel for alle. En styrer forteller at i hennes barnehage er det en god del voksne assistenter som ikke har vært vant til å jobbe med det å dokumentere skriftlig, og dette ble oppfattet som en voldsom bøyg i starten med mange "unnskyldninger" om at det ikke var tid til å skrive ned, at enkelte ikke husket observasjonen når det hadde gått litt tid. Enkelte kunne fortelle om en observasjon flere dager etterpå men likevel ikke klare å få det ned på papiret. I denne barnehagen ble det kjøpt en diktafon til hver avdeling, og hver ansatt fikk sin egen kassett så de kunne gjøre arbeidet hjemme. Det hjalp litt, men styreren mener det fortsatt er en utfordring å få til det skriftlige.

Det ble jobbet mye med observasjoner, og personalet ble gode til det, sier en av styrerne. De tok mange bilder og skrev tekst, og *"folk så andre ting enn de hadde sett før"* sier hun. Når de brukte video kunne de i gjennomgangen etterpå så forskjellige ting. De kunne plutselig oppdage andre barn i situasjonen som de først ikke hadde sett.

Observasjoner har også for flere vært en konstant dårlig samvittighet. De lærte på skolen at det var noe de burde gjøre. Erfaringene de nå fikk med observasjon har vært veldig positive. Enkelte sier også at de

⁴ Flere av styrerne forteller at den erfaring de fikk med observasjon nå var noe annet enn det de hadde lært i utdanningen, og det de dermed tidligere hadde trodd observasjon skulle være. I ett av gruppeintervjuene var styrerne enige om at de tidligere hadde arbeidet med observasjon på en måte hvor det skulle foregå nokså detaljert, og at det var veldig tidkrevende samtidig som det ga dem relativt lite. En sier at det var mest fokus på at en skulle gjøre det riktig, og at resultatet ikke var så viktig. I det som kalles "løpende protokoll" ble det ikke lagt vekt på relasjoner og det som skjedde rundt. Voksenrollen ble ikke inkludert i observasjonene.

nå snakker mer om praksisfortellinger enn om observasjoner. De oppfatter det som et mer romslig ord hvor det er lov å være subjektiv. En skal fortelle om det en ser, slik en selv ser det, og det blir mer "virkelig" enn at en skal prøve å være objektiv. Konklusjonen i denne samtalen er at de i dag bruker litt begge deler, både observasjon og løpende protokoll, og at de ser det mer i en sammenheng. *"Kanskje vi har fått et anna syn på hva som er viktig ift. oppdragelse og den jobben vi gjør"* sier en av styrerne. *"Jeg konsentrerer meg om det som skjer der og da, har ikke med meg båndopptaker eller noe, og går og skriver. Da blir det det du husker, det som var viktigst for meg i det jeg så, før var det mer fokus på at det skulle være riktig og ordrett det som ble sagt"* sier en annen.

Observasjonene ble samlet, enten i permer eller bøker, eller noe ble hengt opp på veggen. Det ble samlet gullkorn og bilder, som blant annet ble tatt fram i forbindelse med foreldresamtaler og møter. Observasjonene ble drøftet i personalmøter, med muligheter for refleksjon både for den enkelte og i hele personalgruppa. En av styrerne forteller at de nå har ei bok med gullkorn, ei bok med observasjoner og ei med foreldreevalueringer, og at ordet praksisfortellinger⁵ kan være et samlebegrep for alle disse tekstene.

Kaosfasen

"Er dette riktig?"

"Er det unga som skal bestemme?"

"Skal vi ikke ha grenser?"

"Små unger trenger faste grenser!"

"Slik har vi alltid gjort!"

Det synes å være en felles erfaring at barnehagene etter en periode med utviklingsarbeid kom inn i det de kaller en kaosfase. Det fortelles om at de voksne tidligere sa ja eller nei med en gang i en situasjon, mens de nå, etter å ha arbeidet med observasjoner en tid, tenkte mer over hva de skulle si og gjøre. De ble litt mer usikre, og det ble stilt spørsmål om det var noen som bestemte lengre, om de måtte mene noe om alt etc. *"Dette går ikke an!"* ble det sagt fra enkelte. Disse spørsmålene ble tatt opp i ledermøter, og de diskuterte hvorfor den følelsen av kaos kom opp. *"Vi hengte oss opp i å være anerkjennende, men det er jo lov til å si i fra uten at det er i konflikt med det å være anerkjennende! Kaosfølelsen var litt dominerende"* sier en av styrerne.

⁵ Denne styreren viser til Louise Birkeland som opphavskvinne til "praksisfortellinger".

Enkelte sier at de brukte tid på å få hver enkelt bevisstgjort og tenke over hvilke situasjoner som ble oppfattet som vanskelige. *"Hvorfor er det vondt for deg nå?"* De ble etter hvert mer tydelige på hva det dreide seg om. Den gjengse forklaringen er at mange ble for lite tydelige i voksenrolla.

En av styrerne forteller at de også i hennes barnehage var i *"den kaosperioden"* og at de tok dette opp med Berit Bae: Hva er det å være tydelig voksen samtidig som du skal være anerkjennende? I følge denne styreren hadde Berit Bae ikke sagt noe i starten om at denne situasjonen ville komme til å oppstå, da hun ville at det skulle være en prosess. Hun ville at de voksne, fra å være belærende, måtte igjennom en prosess hvor de skulle erfare denne frustrasjonen. *"Det var viktig at vi skulle erfare det sjø"*, sier en av styrerne i en gruppesamtale, og en annen repliserer at det handlet om *"å bli klar over egne behov"*.

Et vanlig utsagn i kaos-perioden var:

"Uuups! Nå sa jeg noe feil!"

Har alle vært "med"?

Generelt har alle i personalet vært med på utviklingsarbeidet. Styrerne forteller at det har vært enkelte sykemeldinger underveis, og at det ble merket dersom noen ikke hadde vært med på de felles planleggingsdagene. Disse dagene ble et felles referansepunkt for personalet, og ga en felles plattform. Noen var ikke med fra starten, og det var en utfordring å få disse inn i tankegangen, ble det sagt. Enkelte styrere sier at de sikkert ikke var flinke nok til å trekke med seg de som var sykemeldte.

Barrierer

Flere av styrerne kan fortelle om at det var noen barrierer underveis i prosessen. En del av personalet hadde motstand mot å skrive, og de brukte da kassettpiller og leste inn i stedet. Det ble satt av litt tid i arbeidstida. Noen i personalet ble i følge enkelte av styrerne litt provosert av teori-lesingen. De syntes det var vanskelige ord og at det ble satt av for kort tid. Noen syntes det var urettferdig at de måtte lese på kveldstid, andre syntes det var greit. Noen assistenter passet på å lese mens de var inne når ungene sov. *"Det ble ikke urettferdig lenger når det var spennende møter"* sier en av styrerne. En annen sier det slik: *"Alle vært med i større eller mindre grad. Noen "tente". Noen fikk fullstendig opp øynene. Andre setter armene framfor seg og synes det ikke er så bra. Noen sier ikke så mye. Noen har ikke prøvd så mye som andre."* *"En ting er å være med. Noe annet er om det blir en del av deg. Det er forskjell på det"* sier en annen.

En av styrerne sier at mange var skeptiske til om det var bra for ungene, fordi det skulle være slik at de voksne skulle være "over". En av styrerne sier at det i grunnen ikke har vært noe motstand underveis. En del i hennes barnehage har vært sykmeldte i perioder og at det for disse kunne være fryktelig vanskelig å komme med etter hvert. De som kom til etter hvert følte seg litt utafør, og styreren sier at disse har litt den holdningen – som de andre ikke har – at dette er et prosjekt som de skulle drive med et år og at de snart ville bli noe annet. Det var litt vanskelig å forklare at det er slik de skal jobbe også i framtida. En styrer sier hun tror det er veldig vanskelig å lære for noen, at det strider i mot det de har levd i hele livet sitt. *"Det tar tid å lage nye spor"* sier hun.

Kan anerkjennende relasjoner læres? Har alle tatt det til seg?

En av styrerne sier at hun ikke vet om alle kan lære det, men alle kan lære noe om åssen de jobber. For enkelte blir det kanskje mer en metode. En av styrerne sier at hun ser veldig stor forskjell på de unge vikarene de får inn. De er kanskje ikke så fasttømrede i et mønster så hun mener de tar dette mye mer selvfølgelig. En annen i gruppeintevjuet mener at det ikke har noe med alder å gjøre. Hun sier at hun synes det har med "det personlige" å gjøre. I hennes barnehage er det kanskje en av de eldste som har kommet lengst og som har jobbet aller mest i barnehagen, mens det har vært unge der som har skikkelig problemer, for eksempel unge "pedledere" som synes dette er mye mer problematisk, og så har det vært unge vikarer som etter noen uker har "slukt alt" og synes det er helt topp. Hun mener derfor at det er svært individuelt.

" Dette er noe du er. Kan ikke late som du er anerkjennende, da vil du, på en måte, detta ut av sammenhengen Et lite fåtall tror de er anerkjennende og ikke er det, ikke alle kommet like langt" sier hun.

Utdrag fra gruppeintervju:

"Det er noe med den interessen du har for å lære, interessen du har for å utvikle deg, interessen for det som er nytt, interessen for jobben din."

Intervjuer: *"Opplever du at den interessen har generelt økt?"*

"Ja, den har generelt økt, jeg synes alle har mer egentligyrkesstolthet – det synes jeg. Og så vil de være med. Assistenten finner seg ikke i å bli fortalt hva de skal gjøre, de vil være med i diskusjoner og i utviklinga, de vil være med på lik linje, de er noe verd. Jeg tror vel det har modnet ift. det andre prosjektet vi hadde, om barnehageutvikling."

Det er derfor ikke bare "Kvalitet i relasjoner" som skal ha all æren mener en av styrerne, men også andre tiltak de har gjort de siste årene. Det gjelder blant annet foredrag med Mange Raundalen og Berit Ånderø og utviklingsarbeidet med Trond Haukedal.

"Mange av de tankene som hadde jobbet i oss falt litt på plass ift. dette her, mye av det vi hadde tenkt på før landet litt. Et brett å være på på en måte. Det hadde vært noe som hadde skjedd på forhånd som gjorde at dette herre stemte, og, jeg husker en assistent sa at dette satte ord på det hun allerede hadde tenkt men at hun ikke hadde hatt de ordene, så det ble en teori og en plattform som hadde svevi oppå der, så tok vi den ned og satt oss på den, det stemte, så det ikke blir sesam sesam. Det hadde skjedd noe før."

Om det skjedde noe uventet underveis

Styrerne sier at de fulgte "oppskrifta". For de som kom i siste pulje hadde de allerede hørt om alle problemstillingene og det som var av frustrasjoner, blant annet det med kaosfølelsen.

Det som overrasket enkelte av styrerne var at alt ble så positivt som det ble. Enkelte, som hadde et bilde av personalet som lite endringsvillig, ble positivt overasket over at det skulle bli så positivt og så stort faglig utbytte. Enkelt personer overrasket også ift. blant annet å gå inn i diskusjoner. Ellers var bruk av rollespill ikke planlagt. Samtidig minner en av styrerne om at BB bruker eksempler med rollespill i boka si, og at det kanskje derfor ikke var så rart at det ble tatt i bruk. Det var også uventet for enkelte at alle viste så stort engasjementet, det at assistentene kom med observasjoner. Denne styreren sier at det var overraskende for henne at det skulle bli så grunnleggende store forandringer av det. De hadde ikke tenkt målet på forhånd, og endringene var mer djuptgripende enn en hadde tenkt. En varig forandring.

Viktige faktorer i prosessen

Det som peker seg ut som de viktigste faktorene for at prosessen oppfattes som vellykket er

- at alle barnehagene var med og at alle ansatte var med
- at alle leste teori
- at det ble gjort helt klart at dette var et arbeid som skulle ha varig verdi – ikke bare være et tidsbegrenset prosjekt
- at det kun var fire barnehager som var med om gangen, slik at de ikke var for mange og ble godt kjent

Enkelte sier at det var viktig at ikke styrerne hadde vært på kurs på forhånd og at alle var like "dumme". Dette ga en opplevelse av

likeverd og at alle var viktige. Styrerne mener at de ville ha slitt veldig dersom bare styreren skulle deltatt og formidlet til de andre. Det at også alle har lest teori og at ikke bare pedagogene har lest, har vært viktig. *"Alle har hatt en begrunnelse som alle kjenner, ikke ovenfra og ned, at pedagogen skal belære assistenter"* sier en av styrerne.

Det gis videre tydelig uttrykk for at det var bra at *"Inger styrte det"*. De mener at de ikke hadde klart å holde det i gang så lenge alene uten tett oppfølging fra ledelsen. Alle måtte delta. *"Vi måtte ha litt mild tvang"* sier en av styrerne. *"Inger vært en uvurderlig person opp i det, vært hennes hovedområde, kjempeheldig som har henne"* sier en annen. Enkelte sier at dagene med Berit Bae hadde alt å si, og at det var viktig å ha samtaler med henne. At hun også kom til barnehagene og hadde veiledning blir også vurdert veldig positivt.

Det fremheves som viktig at det var eksplisitt uttrykt at relasjonsarbeidet ikke skulle være en periode, men det skulle være sånn. *"Derfor var det noe vi måtte gjøre i små porsjoner og det var veldig viktig"* sier en av styrerne. Ingen kunne fraskrive seg å arbeide med dette – det var slik det skulle arbeides i Gjøvik kommune heretter. Det ble vurdert som bra at det kun var fire barnehager med om gangen. Dette ga tettere kontakt, og de fikk pratet skikkelig. *"Alle kom til orde og følte seg sett og hørt"* sier en.

Når styrerne ble bedt om å trekke fram viktige faktorer for prosessen, pekes det også på andre utviklingsaktiviteter de har vært igjennom, som nevnt tidligere. En styrer sier det slik: *"Vanligvis er det styrere og pedledere som har vært på mest kurs og fått reise bort. Assistentene fikk et todagers kurs i fjor vår. Det gjorde veldig mye for hele personalgruppa våres. Det å være betydningsfulle og føle seg sett."* Det gis eksempler på at assistenter for første gang i forbindelse med dette kurset har turt å snakke i en forsamling.

Ble prosjektet noe i tillegg til alt det andre?

Styrerne ble spurt om prosjektarbeidet ble noe som kom i tillegg til alt det andre de hadde å gjøre. Svarene var entydige:

"Nei, det gikk inn i alt det andre – dette ble viktigst!"

"Nei, dette har vært positivt. "

"Blitt så engasjerende at det er det vi har jobbet med, det viktigste, har du gode relasjoner har du også kvalitet."

Burde noe vært gjort annerledes?

Det som nevnes av flere er at det er viktig å ta i mot vikarer på en ny måte og sette dem inn i hva anerkjennende relasjonsarbeid handler om. Enkelte sier at de burde også ha lagt litt mer press på å få de som var sykemeldte med blant annet på planleggingsdagene og personalmøtene og på teoriarbeidet. En av styrerne peker på at det kanskje eventuelt kunne ha vært møtesteder for hver enkelt yrkesgruppe, da de har forskjellig ståsted og forskjellige roller. Det ville kanskje ha vært lettere hvis assistentene hadde hatt sitt møtested hvor de kunne tatt opp ting som ikke kommer opp til vanlig. *"Assistentene blir på en måte litt sånn pådyttet ting fra oss, fra lederne sine, de har ikke hatt noe forum bare for seg sjøl der de kunne ha diskutert dette, og det er jo dom som er mest sammen med ungene"* sier denne styreren.

Hvor viktig har dette endringsarbeidet vært?

"Jeg tror det har betydd ganske radikale endringer ift. måten å jobbe på – i synet på ungene. Vi har gjort mye bra før også, men ikke hatt denne bevisstheten rundt det. De tankene vi har inne i hodet er ikke de samme som før."

"Det er det mest spennende prosjektet jeg har jobbet med i løpet av de årene jeg har jobbet, og det er det viktigste vi har jobbet med, mest bevisstgjørende, ikke bare metode - griper djupere."

"Det er ganske stort det som har skjedd."

"Det er en litt grunnleggende forandring tror jeg."

"Har fått høynet kvaliteten. Hadde ikke trodd at de små håndgrepene skulle ha så stor betydning/effekt."

"Store endringer i handlingsmønstre og bevissthet, sjolinnsikt økt hos de fleste."

"Dette har omfattet alle, fellesskap"

"Påvirka hele virksomhetsområdet, spennende og meningsfullt for alle – at alle har vært med."

"Vil si at de (endringene) er ganske store, det jeg tenker på da – de er store innafor min barnehage – de er store innafor kommunens barnehager, aldri før så lenge jeg kan minnes, at alle barnehagene vært gjennom det samme, når vi nå møter andre barnehager, vi har noe felles, felles referanseramme, vært i nærmere hverandre på en måte. Kan ikke huske at vi har gjort noe felles – siden 89 – for alle."

"Tror det har vært så vellykket at det er ting du lærer som gjelder hele livet, gjelder ikke bare jobben men deg som"

person, bruke det samme ift. unger, ektefelle, tror jeg øker engasjementet."

"Vært en betydelig personlig utvikling."

En av styrerne sier, som eksempel på hvor viktig hun mener utviklingsarbeidet har vært, at de ikke har hatt noen sykmeldte selv om de har hatt et tøft halvår med lavere bemanning enn før samtidig som de fikk en del unger som de hadde vanskelige opplevelser med. For noen år siden ville halvparten vært sykmeldte i en slik situasjon mener hun. De har også jobbet med LØFT (Løsningsfokusert tilnærming) og lederutvikling. *"Prosjektet har gjort at det er lettere å "ta" situasjonene og hanskes med dem. Vi har hatt redskaper."*

En av styrerne sier at prosjektet har gått rett til "stammen" i barnehagearbeid og at det former andre aktiviteter. *"Relasjonen er det viktigste, det er der kvaliteten starter"* sier denne styreren. En annen sier: *"Hvis dette skulle ha vært en metode kunne vi ha glemt det i mårra."*

I gruppeintervjuene hvor det ble diskutert hvor stor betydning prosjektet har hatt minnet jeg på det overordnede formålet med prosjektet, at det skulle bidra til å styrke barnas selvfølelse.

"Det er vanskelig, det har vi ikke målt, det har vi ikke prata på, det er litt skummelt, blitt så opptatt av grunnsyn og pedagogikken, men det er første målet vårt at barna skal bli gode relasjonspartnere, det må vi kanskje litt tilbake til" sier en av styrerne. De synes å være enige om at når de voksne blir bedre relasjonspartnere i forhold til hverandre og i forhold til ungene, så blir ungene det også.

Endringer som knyttes til prosjektet

"Det første vi merket etter at vi begynte med prosjektet er at vi fikk en veldig rotete barnehage – de som synes det var moro å rydde før de gjør det ikke lenger; de er sammen med unga."

Ungenes selvfølelse

Det er en rekke forskjellige endringer styrerne forteller om som de mener har sammenheng med prosjektarbeidet. I analyse av intervjuene har jeg gjort en tematisk rydding av utsagnene for å identifisere hvilke forhold/endringer styrerne mener er viktige. De fleste endringene handler om personalets rolle og hvordan de forholder seg annerledes i forskjellige situasjoner.

Enkelte utsagn peker også på endringer som går i retning av det som var overordnet formål med prosjektet, nemlig å øke barnas selvfølelse. En styrer sier følgende om dette:

*"Mange unger viser mye mer trygghet i å vise det dom er
"utover" – mer selvtillit – jeg vil synge, gjøre ditt og datt."*

**Mer tid til
ungene**

Styrerne sier at de nå er mer interessert i å høre hva slags opplevelse ungene har. Den store forskjellen er at de nå har mer tid til ungene og at de prioriterer dem høyere. *"Ikke sånn, vent litt, nå snakker jeg med voksne. Vært mer ovenfra og ned. Blitt mye mer å ta perspektiv fra ungen. Hører aldri, kan telle på ei hand, at det snakkes om umulige unger"* sier en av styrerne. En styrer sier også at hun nå opplever at de får en annen respekt fra ungene og at respekt er noe de voksne må gjøre seg fortjent til.

**Endringer i
tilstander,
intensjoner og
verdier**

"Det som gjennomsyrrer alt hos oss nå er humor og glede. Det har ikke vært nevnt. Mye rom for glede og humor."

"Tror det handler mye om tryggheten – romslighet."

"Blir kanskje litt mer kritiske." "Ja, veldig"

"Det er et mål at hver dag skal være verdifull for alle – tar mer ro når vi kler på, har hele dagen, stresser mindre, gir utslag."

**Økt
arbeidsglede**

Flere av styrerne peker på det har blitt en økt arbeidsglede og stolthet blant personalet. En sier det slik: *"Den største forskjellen synes jeg er de voksnes trygghet og arbeidsglede. Sånn at de har på en måte også blitt sett som subjekter og individer og fått noe for seg sjøl, så de har vokst i stolthet ift. jobben, er veldig viktige, fokusert på ungene og ikke på hverandre, fokusert på jobben. Det synes jeg er en forandring."*

Endret atferd

Det gis ellers flere eksempler på endringer i hvordan de voksne snakker eller oppfører seg:

"Ingen voksne som står og skriker og kjefter lengre."

"Nå kommer det mer fra den personen som er oppi situasjonen – de hører det sjøl når de er oppi situasjonen at det er noe som er dumt."

"Dramatisert for unga, har blitt mye friere til det, før var det ingen som ville."

Flere trekker fram at synet på ungene som likeverdige individ har slått ut i ny atferd hos de voksne. En styrer si at hun merker at enkelte i personalet ikke lenger har nedlatende kommentarer som de kunne ha før, for eksempel i form av kroppsspråk som himling med øynene hvis noen sa noe som ikke var så lurt. Dette har det blitt mye mindre av.

Styrerne gir flere eksempler på hvordan de tenker når de står midt opp i situasjonene. I den forbindelse er det å "hente seg inn igjen" et viktig redskap de har fått gjennom teori-lesingen.

En av styrerne sier det slik: *"Innhenting er et viktig ord – det å kunne stoppe og tenke og innhente seg sjøl, eller å kunne si at vet du nå har jeg ombestemt meg, det var jo ikke mulig før, konsekvens, det viktigste ordet før, inkonsekvens er farlig vet du – har du sagt en ting må du stå for det – nå bruker vi ikke så mye ordet."* Flere av styrerne sier at de har nytte av det "å ta seg inn igjen". *"Hørtes jeg sint ut i stemmen nå?"* kan enkelte si, for å sjekke ut med ungene hvordan det de sa har virket på dem.

Eksempel:

"Det var en som sa: så sier de voksne vent litt, så venter jeg og så kommer de ikke likevel, det hadde han opplevd – forskjellen på å snakke til og med barn, før snakket vi mye til, nå snakker vi med, bryter ikke av samtalen, merker som styrer og – før, gikk rett på hu (var i samspill med unger), papirer, du dette her – før var det viktigere på en måte, nå er det relasjonen med ungen som er viktig og som skal avsluttes på en ordentlig måte."

En styrer sier også at de voksne har blitt ærligere mot hverandre. Hun sier at det rett som det er kommer folk innom kontoret og sier *"hør her"* og sier fra hva de mener. *"Vi har oppdaget at alle er forskjellige"* sier denne styreren.

Endringer i aktiviteter

Styrerne gir flere eksempler på at forskjellige praktiske ordninger i hverdagen har endret seg.

"Før var det ikke lov å gå over gjerdet bak barnehagen. Nå har det kommet port i gjerdet. Vi begynte å diskutere dette med gjerdet, hvorfor det ikke var lov å gå over. Noen av de voksne greide ikke å klatre over gjerdet."

Flere sier at det ikke lengre er så strengt med en del ting. Dette gjelder for eksempel frokosttidspunkt. *"Nå kan ungene spise når de er sultne. Vi opplevde at det ble mye roligere matsituasjon."* Det samme med utetid, at ungene er ute til forskjellige tider mer ettersom hva som passer. *"Det er litt "løsere" i kanten. Litt mer lempelig. Det har forandret seg veldig mye"* sier en av styrerne. Flere peker på at de før

så begrensninger hele tida, nå er det mer fokus på løsninger. En av styrerne sier at de før var mer redde for å miste kontroll. Nå er de ikke så redde – "kjenner mer på ulikheter".

Organisatoriske endringer

Enkelte styrere forteller at det har skjedd organisatoriske endringer, at personalet for eksempel er mindre knyttet til avdeling nå enn tidligere. En styrer sier at denne endringen begynte før, men er utvidet nå som en konsekvens av utviklingsarbeidet. Fordelene med endringen er at personalet kjenner alle ungene bedre og at personalet på de forskjellige avdelingene lærer mer hvordan de andre jobber. Det er blitt mer forståelse for at de er en barnehage, noe som blant annet slår ut når enkelte er syke, og at en fra en annen avdeling foreslår sjøl at hun kan gå inn.

En annen styrer sier at det nå er mer fokus på ungene og at det har gjort at de har utviklet barnehagen som organisasjon. Dette gjelder praktiske forhold, rutinesituasjoner, bl.a. faste plasser ved bordet som nå er blitt borte og vært "null problem". Et annet eksempel som denne styreren også trekker fram er at de har hatt fellessamling i alle år, med 47 unger, og at de nå har avskaffet dette. Det skjer fortsatt noen ganger spontant, kanskje som innledning til tema eller lignende, men det er ikke "hysj, sett dere ned, hysj, hysj" slik det var før.

En av styrerne sier at det er litt "begge deler" når det gjelder den nye situasjonen med mindre regler – slik disse ble oppfattet før – og at det nå kreves mer av den enkelte å vurdere situasjonen. Hun sier at for noen er det mye vanskeligere å forholde seg til et system hvor de må gå inn i seg sjøl og tenke etter hva de vil i stedet for å kunne vise til regler. Eksempelet under viser hva slags vurderingssituasjoner dette kan gjelde:

"Hvis jeg ikke vil at Lars skal spikke, for det vil ikke jeg, så kan Lars spørre Karin for hun tør, det er respekt for Lars og for meg, i stedet for å si at nei, nå passer det ikke, mer utydelige før, vek litt unna, skulle være like."

Økt bevissthet og oppmerksomhet

"Nå er det kaos Kari!" "Hvorfor er det det? Hvorfor sier du det akkurat nå – åssen kjennes det ut?"

"Vi er mer bevisste på hva ungene sier, ikke hva vi trodde de sa. Mer til stede i øyeblikket."

"Vi voksne kan lage oss fortellinger om barnehagen som ikke nødvendigvis er slik andre er det."

"Ungene følte at de fikk større plass i gruppa."

"Før sa vi: denne ungen er sånn og sånn. Nå sier vi: i denne situasjonen opplever jeg det slik. Der har det skjedd noe vesentlig!"

"Før skulle vi sette grenser og fortelle ungene når de var sultne og når de frøs. Nå tar vi dem mer på alvor."

"Gir situasjonene litt mer tid, tenker litt mer, drøfter mer, ser flere sider ved en sak."

"Begrunner mer hvorfor vi sier Ja eller Nei"

"Snur speilet mer mot oss sjøl, hva var det jeg gjorde, hva kunne jeg gjort annerledes?"

En styrer sier at de nå prøver å være genuint interessert i det ungen sier i stedet for slik de gjorde mer før å si "ja og ha" og gjette seg til hva ungen mente. De prøver også å unngå de typiske kunnskapsspørsmål som voksne har lett for å komme med. En styrer sier at hun ble forundret over hvordan samtalen stopper opp når den voksne stiller kunnskapsspørsmål. Hun er nå blitt mer oppmerksom og sier heller "åh", "fortell meg om det" og bruker "oppoverstemme i stedet for nedoverstemme". Bare den endringen har betydd mye.

"Prosjektet traff oss rett i hverdagen."

"Prosesen har vært veldig nyttig! Gjort mye kvalitativt med barnehagen!"

"Ikke bare gått på unga – overførbart til "systemet".

"En helt ny verden, la ungen vise veien – være til stedet ordenlig.

"Vi kan fortsatt gjøre feil og tull, men vi har fått tankegods og redskaper til å gjøre noe med det."

"Vært med på prosjekter tidligere – vært mer tekniske."

"Mange har kommet på banen."

"Vi er mer opptatte av det som skjer i barnehagen."

"Dette har gitt en ny giv. Ser at mange har hatt godt av det. jeg også, alle!"

"Dette har ikke vært små justeringer. Det har skjedd veldig mye. "

"Blir så engasjert. Morsomt. Fin kobling med annet utviklingsarbeid. En annen årsak til at det er morsomt, dette er en ting som går direkte på arbeidet med unga og med hverandre."

"Mye mer faglige diskusjoner enn før. Gjort at vi prater om enkeltbarn. At vi er mye mer anerkjennende og at vi praktiserer mye mer likeverd og at vi ser flere muligheter ...Nettopp fordi samspill er kjernen, det som påvirker alt det andre i barnehagen altså, derfor blir vi mer fornøyde, for egentlig blir vi mye mer samstemt."

Et mye ivrigere personale

"Opplever at det er en større giv, engasjement og at vi våger."

"Praten går mer om jobben, observerer mer, tenker mer, blir mer interessant å sitte i ei sandkasse, ikke at vi lager biler men kontakten mellom de som er der, blir mer interessant, de blir mer interesserte."

"Tror alle føler at det de gjør er veldig viktig"

"Mer spennende personalmøter enn før. Flere kaster seg utpå."

"De (personalet) diskuterer mer faglig i stedet for bare personlig."

Fortsatt behov for oppmerksomhet

Styrerne mener at de ikke er "i mål" når det gjelder relasjonsarbeid, men at de har kommet langt. Enkelte mener også at de har en lang vei igjen. Det trengs stadig påminnelser og oppfriskninger, blant annet av teoristoffet, for å holde det ved like, og enkelte steder er det stilt krav om nye observasjoner. Noen har trukket Inger Kolstad inn for å få dem i gang igjen. Styrerne sier at de synes de må mase litt. Det er fortsatt noen gamle "ryggmarksreflekser" som trengs å bli pirket på. Ellers oppfatter jeg styrerne slik at de ikke mener at de blir ferdig utlært i relasjonsarbeid en gang for alle, men at det er noe som det kontinuerlig bør jobbes med. Noen enkelt-utsagn gir pekepinn på hva styrerne fortsatt mener det er behov for å jobbe med:

"Synes vi er flinkere med ungene enn med hverandre."

"Unger med atferdsproblemer. At personalet åpner seg, synes det er fryktelig vanskelig å være anerkjennende og samtidig sette grenser."

"Må bli flinkere til å ta med unga."

"Unger skal ha medbestemmelse. Vi har vel kanskje trodd de har vært med å bestemme uten at de har det. Vi tar dem med på møter nå. Det skal vi gjøre utover våren. De eldste skal få være med. Planlegg valgdager for eksempel."

"Jobber enda med å ufarliggjøre ting, holde fokus på små hverdagslige, skrive ned, føler jeg må mase litt for å få det i gang igjen."

"Jeg har erkjent at jeg nå må bli tydeligere på å stille krav til at til neste møte er det du som har en observasjon – latt folk ha mye sin egen prosess."

"Utfordringen min videre blir å få det innat som en vanlig del av alle møter, så skal vi ha en observasjon som skar diskuteres og samtales om – hvis det blir borte tror jeg også at det blir borte, må være så systematisk for at det skal leve på en måte."

"Det er en indre prosess i den enkelte som du som styrer må holde varm."

"Det er ikke sånn at noen melder seg ut for alle synes det er spennende, men det er en prosess som tar tid, blir ikke ferdige, nå er vi i gang med å lese igjen – lese det samme – gjenta – kanskje ny forståelse nå – opplevd sjøl når jeg har lest teori, skjønner mer senere – vil at alle skal erfare."

"Må hele tida dra det i gang – hvor er dokumentasjonen – har det hjemme – føler at jeg maser, men det er så viktig, ikke alle andre synes det er like viktig hele tida, så folk som ikke har vært med, og kanskje noen som aldri kommer dit i sin egen prosess og som bremser."

Styrerne minner om det de har lært av Berit Bae om at "det er lov å være menneske, det er lov å være sliten, men stopp opp og pust og vent og kjenn på deg sjøl litt i kaoset som oppstår, og plasser ansvaret hos deg sjøl når du har kjeftet, jeg var urettferdig, snakk med ungen etterpå". Ingen er perfekte, og det er viktig å kunne hente seg inn igjen, og det trengs påminnelser om dette. En av styrerne sier at selv om enkelte i personalgruppa sier at arbeidet har ligget brakk en stund, ser hun likevel at det stadig holdes ved like.

I det videre presenteres erfaringene på de utvalgte områder, jmf. mål for evaluering.

2.3.1. Forholdet til foreldrene

"Vi vet ikke alltid best lenger. Vi prøver å anerkjenne folk for den de er. Det betyr ikke at alle får gjøre som de vil."

Alle styrerne forteller at de på forskjellige vis har tatt foreldrene med "inn i" arbeidet. De har brukt foreldremøter og andre sammenhenger til å orientere foreldrene om hva anerkjennende relasjoner er, og til å vise dem gjennom praktiske eksempler hva de arbeider med. Enkelte barnehager har tatt foreldrene med på tur for å vise hva barna deres opplever da.

Foreldremøtene

Mange har brukt rollespill på foreldremøtene for å belyse vanskelige situasjoner. De legger også fram observasjoner og snakker om menneskesyn. Enkelte sier at de formidler mindre informasjon på møtene enn de gjorde tidligere, ja, enkelte sier at praktisk informasjon er så godt som borte fra møtene, og at de organiserer møtene annerledes nå. Noen sier at de også har mindre foreldregrupper på møtene, for eksempel etter alder på ungene, i stedet for hele foreldregruppa i barnehagen.

Enkelte sier at de også tidligere har hatt tema om basiskompetanse og sosial kompetanse på foreldremøtene, men at det nye er bruk av rollespill. Ved hjelp av rollespill kan de sette situasjoner litt på spissen, slik at poengene kommer tydelig fram. Ett av eksemplene det fortelles om er hvordan måltid foregår, før og nå. Flere styrere forteller at de har fått tilbakemeldinger fra foreldrene om at de synes det er veldig illustrerende. Noen foreldre syntes at det var vanskelig med teorien, men det ble forståelig når det ble knyttet til observasjoner og bilder. I slike sammenhenger har det hendt at tårene rant. En av foreldrene kom en gang og sa at hun ikke trodde det gikk an å formidle hvordan ungene har det i barnehagen, men at hun nå hadde opplevd det, noe som var en tankevekker. Styrere kan fortelle at enkelte foreldre har kommet og spurt om teorien. I forbindelse med gjennomgang av rollespill eller observasjoner kan det være gruppesamtaler. En av styrerne sier at hun synes foreldremøter har blitt mye mer spennende og mye viktigere. *"Det er mye verre nå at foreldrene ikke kommer fordi jeg synes vi snakker om viktige ting og personalet gir mye av seg sjøl"* sier denne styreren.

En av styrerne sier at det å flytte foreldremøtet til et annet sted er en viktig erfaring for personalet, at det er viktig å kjenne på at en ikke er på helt trygg grunn, slik kanskje foreldrene opplever det når de kommer til barnehagen, hvor det er de voksne som arbeider der som er de trygge. Nå ble de ukjent for begge parter. Denne styreren har også erfart at hun tør å ta opp andre tema enn tidligere, blant annet om enkelte episoder hvor foreldre ikke behandler ansatte med respekt. Dette forekommer sjelden, sier denne styreren, men hun mente det var nødvendig å ta det opp fordi det er viktig at også foreldre viser respekt og anerkjennelse. *"Såne diskusjoner hadde jeg ikke turt å ta før vi hadde vært i denne prosessen. Hadde ikke kommet på det en gang"* sier hun.

En annen sier at de viser gjennom egen væremåte, uten å være belærende, hvordan foreldrene også kan forholde seg til ungene sine, at foreldrene skal oppleve hvordan de voksne i barnehagen snakker til ungene deres.

En av styrerne sier at det nå er mer diskusjon på foreldremøtene. De deler foreldrene i grupper og diskuterer, og tar gjerne utgangspunkt i tema foreldrene har lyst til å diskutere. De ser hvilke behov foreldrene har og ikke bare sine egne behov sett fra barnehagens side. Det er også eksempler på at Arbeidsutvalget blir brukt til å komme fram med ting de vil diskutere på foreldremøte.

Foreldresamtaler og foreldresamarbeid

Generelt gir styrerne et bilde av at de alltid har hatt et godt samarbeid med foreldrene, og at det er flere ting som startet før dette utviklingsarbeidet satte i gang. Det er likevel en oppfatning av at utviklingsarbeid har hatt ringvirkninger og at det har bidratt til å forsterke positive tiltak som var satt i gang tidligere, eller at det har skjedd helt nye ting, blant annet de med endringer på foreldremøtene.

Alle styrerne gir eksempler på hvordan enkelte ting har endret seg når det gjelder samarbeidet med foreldrene. De karakteriserer seg blant annet som mer fleksible. Ett av disse eksemplene gjelder hente- og bringe-situasjoner, hvor en av styrerne forteller at før, når foreldre sa at ungen måtte ete opp maten sin, så var de voksne veldig nøye med å følge opp dette. Nå tør de å gå mer i diskusjoner med foreldrene på slike ting. Nå er ikke alt foreldrene sier "lov" på samme måte som før. *"Vi kan komme med klare tilbakemeldinger på hvordan ungen har hatt det, for eksempel "han koste seg så i bakken i dag". Før var det mer: "I dag har han ikke ete opp maten sin". Noen foreldre har bemerket denne endringen"* sier denne styreren.

Et annet eksempel er at de har blitt romsligere når det gjelder med hensyn til tidspunkt for når de kan ta i mot ungene om morgenen. Tidligere måtte de komme til en viss tid. Nå sier styreren for denne barnehagen at de møter foreldrene "mer lyttende, brukervennlige" og at ungene kan komme så sent på dagen de bare vil, bare de gir beskjed. Hvis den avdelingen de tilhører er ute på tur, tar en annen avdeling dem i mot når de kommer.

En av styrerne sier det slik: *"Vi lar færre og færre ting bli et problem, og så prøver vi å møte foreldrene på de behovene de har – juice og ikke mjølk. Har noen glemt å ta med noe til bursdag har vi alltid noe i fryseren."* En annen forteller at de ringe ikke foreldrene lenger selv om ungen deres mangler utedress. Da finner de en å låne bort i barnehagen. Og, de har tusj og navner klærne til ungene sjøl hvis det mangler merking. Det er ikke noe problem lenger.

Det er også eksempler på at de som vil av assistentene gjennomfører foreldresamtaler. Da har de rapporteringsplikt på avdelingen etterpå og har nær kontakt med lederen.

Det blir også gitt flere eksempler på at foreldresamtalene struktureres annerledes, ved at de ikke lengre har detaljerte punkter slik som før, men mer åpne spørsmål hvor de forteller mer hva ungene driver med. Da flettes punkter som "språk" og "motorikk" inn i dette. En av styrerne sier at det er mulig at samtalene de har med foreldrene nå ikke er så systematiske og at de før hadde skjemaene de fulgte.

En av styrerne sier at foreldresamtalen bærer også mer preg av at de jobber med LØFT-tilnærming og legger mer vekt på det positive ift. Ungene, slik at foreldrene skal få en følelse av at ungen blir sett og at de legger merke til hva ungen gjør av gode ting. I hente- og bringesituasjonen så er det ikke det første de starter med at nå har Ola og Per slått hverandre, men de legger mer vekt på hva de gjorde i situasjonen for å møte ungen på en god måte.

En styrer forteller at hennes ledere sier at det er enklere å ha samtaler nå, de føler seg tryggere og de vet at de ikke må gå i forsvar – noe de syntes at de var litt raskere til å gjøre før. Lederne opplever det nå enklere, da de også har mer å gi av tilbakemelding på enkeltunger.

Her ble det litt diskusjon i gruppeintervjuet, hvor en annen styrer spør om det var slik at de grudde seg til foreldresamtalene før. Svaret var her at enkelte grudde seg for at det skulle komme med kritikk og at de før måtte forsvare seg. Nå prøver de heller å finne ut sammen med foreldrene hvordan de skal løse det for at de skal bli fornøyde.

"En viktig forandring er ift. de "vanskelige" foreldrene. Vi har noen som er vanskelige, de kan være aggressive. Folk som sliter med egne ting. Nå er personalet mer romslige og overbærende og blir ikke så fort truet. Jeg synes at de generelle holdningene til foreldrene er mer respektfulle og anerkjennende."

En styrer sier at det generelt dreier seg om at foreldrene får være med på å bestemme en del. Hun nevner eksempel med at foreldrene ønsket mat i barnehagen, og at hun ba foreldrene gjøre en undersøkelse om dette. Foreldrene blir involvert, men ikke nok sier hun, og mener at hun selv har et utviklingspotensial når det gjelder å trekke dem med, at hun ofte glemmer dem.

**Tilbakemeldinger
fra foreldrene**

"Vi får mer tilbake nå enn før. Vi har også åpnet opp for det i planer, i brev og på møter."

Enkelte styrere forteller at når foreldrene får høre hva de legger vekt på i barnehagen synes de det er spennende å være der. *"Noen foreldre synes vi jobber på en mer spennende måte. De virker mer engasjerte. Ikke alle, men noen. Tror at det er de som fatter noe av det vid river med. Plutselig kommer de med en kake en dag"* forteller en av styrerne.

Det har også forekommet tilbakemeldinger i negativ form. Blant annet har foreldre spurt om hvorfor ungene har med så lite malerier hjem. Flere styrere forteller at de nå legger mer vekt på prosess og relasjoner, enn at ungene "på død og liv" skal få ferdige produkter å ta med hjem. En annen reaksjon er at "min unge ikke nevnt". Etter at barnehagene nå har mer fokus på enkeltbarn og samspillsepisoder, er det også mer synlig dersom enkelte barn ikke blir nevnt.

Enkelte steder har det blitt gitt spørsmål i forbindelse med brukerundersøkelse, om hva foreldrene hadde merket eller ikke merket. En av styrerne sier at noen foreldre sa at de syntes de voksne i barnehagen var som før, andre svarte at de syntes de voksne hadde sett ungen deres mer. En av styrerne sier at det er færre og færre som svarer på brukerundersøkelsen. I denne barnehagen har de nå lagt inn en "ros-ris bok" på hver avdeling hvor alt som kommer av tilbakemeldinger noteres ned. De tar også opp på foreldresamtaler hva foreldrene er fornøyde/ikke fornøyde med, og brukerundersøkelsen har falt bort slik den har vært før.

En av styrerne sier at i deres barnhage har foreldrene gitt mye tilbakemeldinger om at de opplevde at de voksne i barnehagen så muligheter og var lyttende til deres behov; ikke at de kunne ordne alt men at foreldrene følte de ble hørt. Enkelte foreldre hadde sagt at de hadde samme oppfatning som de voksne i barnehagen tidligere, at det ikke kunne gjøres forskjell, for da ville alle ha det samme. *"De tenkte sånn som vi tenkte før – alle vil ha samme behov som deg – men det er ikke sånn, i dag den og neste dag en annen"* sier denne styreren.

2.3.2. Årsplanarbeidet

"Årsplanarbeidet har forandret seg fordi vi nå tenker på en litt annen måte."

"Tidligere synes jeg ikke årsplanen var noe viktig, noe vi skulle levere fra oss."

Fått større betydning

Ved gjennomgang av svarene på hvilke eventuelle endringer det har vært i årsplanarbeidet, kommer det fram at årsplanen har fått større betydning. Den oppfattes som viktigere av styrerne, fordi den nå uttrykker viktigere forhold enn tidligere. Arbeidet med menneskesyn, som alle barnehagene har drevet med siste året, har vært særlig

entralt for dette. Samtidig har arbeidet med kvalitet i relasjoner og pedagogiske grunnsyn gjort at årsplanene har fått et tydeligere fokus på grunnleggende verdier og hva barnehagene ønsker at ungene skal oppleve i barnehagen. En sier det slik: *"Det er logisk at den ser annerledes ut nå enn før. Nå har vi med mer om hva vi står for. Før var den mer detaljert om hva vi skulle gjøre. Nå handler det mer om hva vi vil at ungene skal oppleve i barnehagen."* En annen sier: *"Vi har gjort om hele årsplanen. Siste to åra mer fokus på pedagogisk grunnsyn og menneskesyn."*

Den økte viktigheten har også ført til at årsplanarbeidet har blitt mer spennende, og de positive reaksjonene fra foreldrene har forsterket dette. Foreldre har gitt uttrykk for at det er spennende å få ta del i hva personalet tenker. *"Mange har sagt at de leser den. Den ligger på stua, og er ikke gitt til papirinnsamlinga"* sier en av styrerne. En årsak til de positive reaksjonene fra foreldrene har både med lay out å gjøre og at de kan finne igjen egne unger på bilder, men også at de får mer innblikk i dagliglivet i barnehagen og i hva personalet har av verdier, hva de legger vekt på. En annen styrer sier at en mor uttrykte følgende: *"Så fin årsplan. Jeg har hengt den opp på veggen. Jeg har lest den fra perm til perm. Jeg skjønnte hva som stod der."* For denne styreren var dette den beste evalueringen hun kunne fått.

Noen endringer i prosess

Prosessten i forbindelse med utarbeidelse av planen har også endret seg mange steder. For det første følger planen kalenderåret. Ellers synes det som at personalet i større grad har vært involvert, blant annet gjennom gruppearbeid, og at arbeidet med planen har blitt knyttet til grunnleggende diskusjoner i personalgruppa. En styrer sier det slik: *"Har brukt planleggingsdager til å prate om menneskesyn og konsekvensene det har for barnehagen. Med det fikk vi et teorigrunnlag som alle er med på – alle kjenner det er bra for oss. Før var årsplanen noe styreren skrev og diskuterte med de andre. Den var på en måte bare min. Slik er det ikke lenger."* Andre sier at prosessen har vært ganske lik som før og at det er mest innholdet som har endret seg. *"Vi var mer famlende før"* sier en av styrerne mens hun nå mener de tydeligere står fram med et grunnsyn. *"Før var det mer hva vi gjorde ut fra faginnholdet i rammeplanet, progresjonsplaner etc. hva vi skulle drive med faglig (innhold)"* sier en av styrerne. En annen sier at det før var mer krav til foreldrene, husk på det og det, merk klær osv. Nå er planene lite fokusert på alle "gjøre-tingene". *"Synes det er viktigere nå å vise hva vi står for mer enn alle tingene vi gjør – og det er fordi vi nå står vi plutselig for noe nå er vi mer bevisste på hva vi står for"* sier en av styrerne. En annen styrer sier at årsplanen nå har blitt litt mer hennes verk – hvordan de tenker i deres barnehage, og at hun neste år vil trekke personalet mer med.

En av styrerne forteller at hun nå ser at ansatte drar årsplanen fram fra veska si på personalmøte, noe hun aldri har opplevd før. Hun sier at det har blitt en mye mer levende årsplan.

2.3.3. Samarbeidet mellom voksne

"Har slått av automatgearet."

"Tør å slippe opp litt. Kan si fra at vi trenger hjelp."

"Samarbeidet med ungene kommer først, deretter samarbeidet med de voksne. Før tenkte vi på de voksne først."

Styrket samarbeid

Det gis mange positive meldinger om at samarbeidet i personalgruppa er styrket og forbedret. Det kommer fram at de har blitt mer rause og romslige overfor hverandre, det er tettere samarbeid, og gjennom observasjonsarbeidet har de blitt bedre kjent på tvers av avdelingene. Rausheten innebærer også at de henger seg mindre opp i "uvesentlige bagateller" som en uttrykker det, og at de generelt har blitt mer anerkjennende overfor hverandre. Det gis også et bilde av at personalet er mer fornøyde. Samtidig er det enkelte som sier at det ikke har skjedd så mye i personalgruppa som i forhold til ungene. En styrer sier at arbeidet med relasjoner i forhold til ungene ikke har smitte over på de voksne og at hun synes det stort sett er som før. Andre sier at de har hatt mest fokus på ungene og at de nå skal arbeide mer med personalet. *"Så kom vi inni alle disse problemstillingene, hva du har med deg, hva du synes er viktig"* sier en av styrerne. Flere peker på at arbeidet med LØFT også har bidratt til et positivt samarbeid i personalgruppa. *"Det har gjort noe med hele personalgruppa"* sier en av styrerne.

En styrer forteller blant annet følgende om personalsamarbeidet: *"Har mistet konkurranseaspektet vi hadde før, på vår avdeling... nå deler de det med alle og samtidig som de sier, jeg hørte deg der og da, kan ikke du komme inn til oss så kan vi samarbeide. Mer åpne dører. For det første vil bli billigere å drive barnehage økonomisk, trenger ikke å kjøpe inn mye utstyr, utnytter ressursene på huset. Utnytter det den enkelte er flink til. Det jobber vi med nå."*

Hvor stor grad av økt samarbeid det har blitt på tvers av avdelingene synes å henge sammen med hva slags samarbeid de hadde fra før. Enkelte sier at de allerede hadde etablert nært samarbeid på tvers, og at akkurat det ikke har endret seg så mye. Samtidig pekes det på at personalet i noe større grad får jobbe med det de har lyst til ut fra interesser, og dermed blir det større bevegelse mellom avdelingene. Dette skaper også større interesse og engasjement for jobben.

Enkelte styrere sier de har totalt færre møter fordi de, på grunn av økt samarbeid, ikke trenger å ha møte for hver avdeling.

I en av de minste barnehagene fortelles det at personalet har blitt så opptatt av ungene at de i mindre grad får snakket sammen nå enn tidligere. Det trengs dermed noe mer møtetid utenom åpningstida for å få snakket sammen. Andre melder om at det ikke har skjedd endringer i møtestruktur.

"Hatt en del sykdom i høst, føler det ikke på samme måte om noen er borte, før var de borte fra avdelingen og nå er de borte fra barnehagen – vi deler på det som er. Tror det kommer av prosjektjobbinga."

Personalmøter

Kvalitet i relasjonsarbeid har stått svært sentralt på personalmøter. Flere sier at de har tatt opp disse temaene i alle personalmøter, og at mye av den praktiske informasjonen som fikk stor plass før har blitt skjøvet mer eller mindre bort. Enkelte sier at de har formidlet informasjon mer skriftlig, for å slippe å bruke av møtetida. Flere peker på at det ikke har vært vanskelig å holde interessen oppe for temaet selv om det kom opp på alle møtene. En styrer sier at det har hun ikke opplevd før. Alle synes det er spennende å høre andres historier. Hun sier videre at det også *"handler om at folk som ikke alltid trer fram, de trer fram i dette her, folk som er forsiktige i diskusjoner – her, de har positive opplevelser, dette tør de"*.

Enkelte styrere melder også om at det arrangeres noe mer fester og aktiviteter enn det ble gjort tidligere.

Samtidig som samarbeidet i personalgruppene betegnes som bedret og positive, pekes det også på at det er mange utfordringer knyttet til den "nye" måten å jobbe på. "Det er en mer komplisert måte å jobbe på. Kan ikke hele tida bare sleppe det, blir på en måte aldri ferdig, har hele tida ting å diskutere" sier en av styrerne. Hun peker på at det er viktig å være bevisst på hvordan en jobber med møter og veiledning. *"Vi må videre på noen rammer, må ta noen valg, det er kanskje det som er det viktigste – kan ikke bare være opp til den enkelte – må være lov å si at stopp, det her går ikke"* sier denne styreren. En annen sier:

"Faren er at det går over til å la det skure, den må en være obs på, at vi har en styringsrett likevel – den er viktig å være klar over når du skal se på individuelle behov. Må være klar over mål, rammer, overordne ting klart for (deg?) ja, ellers kan lett skli ut at alt er lov, her finnes det bare muligheter og de skal vi bruke, den gjør det for den vil gjøre det – må ligge noen rammer rundt."

Lederrolla

"Det å gå hjem hver dag å kjenne på utilstrekkelig, har det stresset i kroppen er med å bryte deg ner, skadelig, det har jo endra seg. Nå går jeg hjem og tenker hvor artig Per og jeg har hatt det i dag, tenker ikke på at jeg ikke har snakket med Marie, andre har gjort det."

Styrerne peker på flere endringer i forhold til egen lederrolle.

"Fint å se at andre engasjerer seg og kommer med forslag. Slitsomt å være den som skal finne på noe hele tiden, blir lett en sovepute for de andre."

Enkelte sier at de har blitt mer klar over hva de mener og hva de står for, og at de har blitt roligere og tryggere i rolla.

"Blitt mer ro i hverdagen...har sikkert like mye å gjøre som styrer."
"Handler om at det er blitt mye mer interessant å stoppe opp ved ting – fly rundt med papirer, svare ungene underveis..."

Ellers peker flere på at de er bedre til å lytte.

"Største forandring for meg som styrer, jeg lærte meg til å vente og lytte."

2.3.4. Utviklingssamtaler

Løsningsfokusert tilnærming

Utviklingssamtaler, eller medarbeidersamtaler, gjennomføres jevnlig i barnehagene. Når styrerne skal si noe om endringer her, knyttes det også raskt til bruk av LØFT og at det nå er mer fokus på løsninger enn på problemfunderinger. Samtidig gis det også flere eksempler på hvordan Kvalitet i relasjonsarbeidet brukes i samtalene. En styrer sier det slik: *"Samtalen sist ble mye fokusert på relasjonsarbeidet. "Hvis jeg kommer inn på avdelingen din, hva vil du jeg skal se da?""*

En av styrerne sier at hun i utviklingssamtalene det siste året kun hadde tre spørsmål, hvor av to omhandlet relasjonsarbeid og det tredje omhandlet arbeidsmiljøet. Flere sier at de tidligere hadde mange spørsmål i disse samtalene, mens de nå har kun noen få, og at de legger vekt på å være mer lyttende til det medarbeideren sier og å finne ut hva medarbeideren mener og selv vil gjøre med en situasjon. *"Er litt mer "laid back""* sier en av styrerne. En annen styrer sier at endringene i utviklingssamtalene kanskje særlig kommer som følge av den lederutviklingsprosessen styrerne har deltatt i, men hun har merket at medarbeiderne prater mye mer enn før i disse samtalene. Før var det styreren som spurte mer.

En styrer sier at samtalene har forandret seg mye. *"Før var det fokusert på åssen du hadde det sammen med medarbeidere, var du ikke fornøyd klagde du på det, krevde lite av deg sjøl, lite fokus på hva du kunne gjøre annerledes"* sier denne styreren. En annen mener at samtalene hos dem ikke har forandret seg stort og at de bruker LØFT.

En av styrerne sier at LØFT også må brukes på en god måte. *"Hvis noen kommer med en masse ting de ikke synes fungerer, da kan du ikke begynne å snakke LØFT, ville være feil overfor den personen, ind. tilpasning ... tror det er viktig at jeg lytter."*

En av styrerne sier at hun mener prosjektet har hatt betydning. *"Alle er mer opptatt av hvordan de gjør jobben sin. Egentlig tror jeg de har vært det før også, men jeg har ikke lyttet etter det. Når en har begynt å snakke om en unge har jeg tenkt at nå må vi videre, men jeg tenker ikke sånn nå. .. Synes kanskje at jeg fikk mye mer ut av det som leder nå, likevel, deres eget syn på egen jobb, ikke mitt syn på deres jobb."*

2.3.5. Nettverk

"Vil ikke være borte derfra."

Positivt med nettverk

Gjøvik kommune har hatt en nettverksgruppe for alle styrere de siste årene. Disse møter en gang pr. mnd. Alle styrerne uttaler seg positivt om nettverket, og de synes også det har skjedd en positiv utvikling av det i forbindelse med utviklingsarbeidet de har holdt på med.

Nettverksmøtene har endret seg mye, sier en av styrerne, og begrunner det med at det har blitt mye mer fokusert på pedagogikk. Styrerne har jo det administrative ansvaret men er også pedagogiske ledere. Det pedagogiske lederskapet har blitt veldig tydelig når de begynte med utviklingsarbeidet, mener denne styreren. Interessen for pedagogikk har virkelig blitt vekket. Det er nå mange pedagogiske diskusjoner i nettverksmøtene, flere enn det var, ved siden av alt det andre de også tar opp. Andre styrere sier også at det er veldig positivt med fokus på pedagogiske spørsmål, og at det er noe enkelte har savnet mer av før.

Blant styrerne kommer det fram enkelte synspunkter på at møtene i nettverksgruppa er for lange, da hele dagen er satt av, men at det nå har blitt mer interessant fordi det handler om tema som er engasjerende, som forskjellige pedagogiske spørsmål, menneskesyn etc.. *"Før en bolk med småsaker som kunne ta hele dagen. Nå synes jeg ikke det gjør så mye med hel dag lenger"* sier en av styrerne.

Det synes som de flest av styrerne likevel ønsker å ha hele dagen, og at dette gir rom for lange diskusjoner og fordypning i enkelte tema.

Hvis de ikke hadde hele dagen til møtene, vill de ikke tatt seg tid til å fordype seg og fått utvekslet ideer, sier en av styrerne. Dette har vært særlig viktig i arbeidet med "kvalitet i relasjoner" da det har vært fint å kunne kaste ut ideer og å få drøftet dem før den enkelte styrer prøver ideene ut i sin egen barnehage. *"Det er ikke sikkert vi hadde kommet så langt som vi har gjort hvis vi ikke kunne ha brukt nettverksmøtene til dette"* sier en av styrerne.

En annen positiv endring som flere påpeker er at nettverket fungerer mer integrerende og at det har blitt mindre klikksystem, noe det kunne være tendenser til tidligere. *"Synes vel kanskje vi har kommet nærmere hverandre, mer blitt en enhet, kunne kanskje være litt klikkete før"* sier en av de styrerne som kommenterer dette.

"Synes det var veldig viktig det første året prosjektgruppa sammen med Inger, alle styrerne, jeg følte jeg stod fast noen ganger, hadde et par aha-opplevelser, eks. misforstått noe, hadde lagd meg en sannhet og det hadde alle i min barnehage, satt på møte, oj, jammen det er ikke..."

2.4. Barneperspektivet.

v/Inger Kolstad

Prosjektets formål var å styrke barnehage-barnas selvfølelse. Dette skulle oppnås ved å øke kvaliteten på samspillet mellom barn og voksne gjennom å utvikle de ansatte til bedre relasjonsarbeidere.

Hver enkelt barnehage avgjorde selv hvordan de ville gå fram for å samle inn informasjon fra ungene. Derfor er dette utført med forskjellige metoder, slik som intervju, samtaler, observasjoner og nedskrevne utsagn.

Innsamling er gjort av de ansatte etter følgende definisjon/tegn på selvfølelse;

- utsagn som forteller noe om følelser
- evne til avgrensning
- barns "bruk" av oss voksne (blir vi invitert i lek, o.l)
- barns omtanke, innlevelse, forståelse for andre
- humor

Her er en liten smakebit fra det som barnehagene har samlet;

Noen få barn er ute og leker, et par barn er inne, og en voksen står ute.

Plutselig kommer gutt 4 år løpende ut og roper; "det jinger, det jinger. KOM!"

Voksen: "ringer det? Hvor da?"

Gutt: "Telefonen. KOM!"

Den voksne rusler rolig inn, og tenker at telefonen sikkert har slutta å ringe uansett. Inne har gutt 2,5 år flyttet tripp-trapp-stolen bort til telefonen, og klatret opp på stolen. Han har tatt av telefonrøret, og står å prater før han gir telefonrøret til den voksne.

Den som ringte var godt fornøyd med servicen som hun fikk.

Gutt 5 år; "hva skal jeg ha på meg ute?" Den voksne svarer at han kan ta på seg ullbukse og den hele dressen sin. Gutten svarer; "jammen husker du ikke at jeg blir så varm av meg selv... da trenger jeg vel ikke ullbukse?!!" Voksen; "nei det trenger du selvfølgelig ikke da".

En voksen står bak huset. Jente 5 år står og ser på jente 4 år som klatrer på klatrestativet. Hun peker på jenta som klatrer og sier til den voksne: "se Olaug, hu greier det". Etterpå henvender hun seg til jenta på klatrestativet; "detta klarer du – så fint".

Den voksne er på vei hjem etter endt arbeidsdag. Gutt 3 år; "jeg er glad i deg". Den voksne; "det var hyggelig å høre". Gutten fortsetter; "men det er ikke alltid jeg er så glad i deg ... de fleste gangene er jeg ikke så glad i deg.."

Flere av ungene på småbarnsavdelingen står på badet og leker med dukker. De steller og skifter bleie på dem. En av jentene synes det er vanskelig å få på bleia. Hun gråter. Da kommer Thea (2 år) bort til henne, lener seg mot og spør; "hjelpe deg?"



*Det har vært
sommerferie og lenge
siden de har sett
hverandre. Alfred
kommer tilbake til
barnehagen og Nora
roper; "Alfred så lenge
siden jeg har sett deg!"
Så gav Nora Alfred en
kos og sa; "så stor du har
blitt".*

Mange deltar i hinderløype ute, de starter i hytt og pine, og fryder seg. Martin kommer heseblesende etter endt dyst, og sier; "jeg er best". "Ja det er du", sier jeg.

Jeg sitter på kontoret, og har behov for kalkulatoren min... den er og blir borte. Jeg forhører meg litt rundt, men uten resultat. Ute får jeg kontakt med to gutter og spør om de vil hjelpe meg å være kalkulator-detektiver. Hvilket de gjerne ville ta seg av. Jeg går inn og jobber videre.

Ryktene om detektivarbeidet har tydelig spredd seg, og om litt kommer Jørgen, 6 år, inn og spør meg hva jeg leter etter. "Jo, jeg leter etter kalkulatoren min", svarer jeg. "Ja, men – den er jo her", sier Jørgen og går med den størst selvfølge ... inn på matboden i en eske under mange kaffeposer og tar frem kalkulatoren. "Jeg bare la den her jeg", sier Jørgen – ser litt undrende på meg..

Jente 5 år; "Kan jeg få et papir å snørre meg på?" Den voksne henter papir. "Tusen takk – du er grei. Det skal jeg være og".

Ved formiddagsmåltidet; Gutt 3 år sier til jente 1 år; "Kom å sett deg her. Det er så hyggelig når du er i barnehagen Ingeborg, for du er så koselig".

Formiddagsmat på avdelingen. Praten går livlig rundt bordet, to voksne og seks barn. To jenter, Elisabeth og Maren, tre år, sitter tvers over for hverandre og prater hele tiden med hverandre. Maren blir etter hvert mer og mer ivrig og ender til slutt med beina på benken og overkroppen oppe på bordet.

Da er det jeg (voksen) sier:

"Maren, sett deg ned på rompa di igjen!"

Maren ser da på meg, litt oppgitt i blikket, peker på meg med pekefingeren sin og sier;

"Jeg skal bare snakke med Elisabeth først, og så snakker jeg med deg etterpå!"

Der satt jeg, lang i fjeset, mens jeg slet med å holde meg alvorlig og visste ikke helt hva jeg skulle gjøre eller si...



*Vi deler
sammen, sa
Mina 3 år, og
delte vann
med Kasper*

Kristian 4 år kommer inn på kontoret. Han vil ha stempel på hånda, får det og vandrer ut døra. Det går en liten stund så kommer han inn igjen. Gjemmer hånda med stempelet bak ryggen. "Kan jeg få stempel?" "Har ikke du fått da?" sier jeg. "Nei, se her!" sier han og rekker frem hånda uten stempel. Han får stempel. Triumferende og med smil om munnen sier han: "nå lurte jeg deg så!" "Ja det gjorde du!" sier jeg.

2.5. Foreldrene

v/Inger Kolstad

Vi har valgt å synliggjøre foreldrenes synspunkter med en utskrift av en samtale med fire foreldre. Disse foreldrene har hatt/har barn i samme barnehage, to mødre og to fedre. Tre av disse har hatt barna sine i barnehagen minst ett år før oppstart av prosjektet og frem til nå. Barna til den fjerde startet i barnehagen likt med oppstart av prosjektet. Foreldrene er kjent med at de er anonymisert, og at det de sier blir skrevet ned til bruk i rapporten.

Samtalen startet med at jeg informert foreldrene om evalueringen og om prosjektet i sin helhet. Dette skulle være en samtale rundt personalets relasjonskompetanse, der det var ønskelig at de kom med eksempler på hvordan de opplevde personalet i samspill med barna deres. Jeg ønsket også å høre om de hadde lagt merke til om personalet var opptatt av å være tilstede her-og-nå, om dokumentasjon (observasjoner, bilder) og foreldremøter. Samtalen ble tatt opp på bånd og skrevet ut.

Dette er ikke en representativ undersøkelse som sier noe om hva alle foreldre i Gjøvik mener har skjedd i våre barnehager. Men det er et lite innblikk i noe som noen foreldre har lagt merke til, og som forteller oss hva noen foreldre mener er viktig, uten ytterligere kommentarer. Samtalen er gjengitt omtrent i sin helhet, kun redigert for å få den forståelig i skriftlig form. Samtalen er også ryddet i tematiske bolker.

Hvordan opplever du personalet sammen med barnet ditt?

Mor 1; Jeg syns de har vært opptatt av barnet mitt hele veien, men jeg merker godt det at de er opptatt av her og nå. De er veldig oppmerksomme.

Far 1; Det er litt vanskelig å si for meg. For når vi kommer med ungen, i leveringssituasjon, blir ikke det helt reelt. Men syns de er veldig bevisst til å være imøtekommende, møte både ungen og meg. Det syns jeg har forsterket seg. Jeg har også vært fornøyd hele veien, men jeg tror det har foregått en bevisstgjøring. Måten de møter oss på er blitt flott. Det går på å være tilstede, å være interessert.

Far 2; På foreldremøter fikk vi beskjed om at når vi kom om morgenen skulle de komme i garderoben å si hei. Det følte jeg var et skille, da var det et rituale på det om morgenen. Da var det alltid noen som var der og sa hei når du kom.

Mor1; Når en henter eller leverer får en jo med seg mye av det som skjer utenfor ens egen verden. Jeg syns de er veldig rolige i

situasjonen. De er veldig våkne. Jeg tror ikke at de er det fordi vi er der, jeg tror de er det hele tida. Det er nok en bevisstgjøring.

Mor2; Syns også det er betryggende at de prater til en unge, eller blir sint på en unge, selv om jeg som mor står der. At de ikke ser mellom fingra fordi nå står det en mamma der.

Mor 2; Det at personalet er ferdige med å tenke at hvis for eksempel en unge får lov å gå inn å tegne, så kommer alle til å spørre. Det er borte. For sånn er det ikke.

Far 1; Nei for alle har ikke behov for det. For det var bare et par stykker og da er det ikke noe problem.

Mor 2; Dette gjør jo noe med en selv også, en bevisstgjøring av en selv. For det er jo ikke sånn. Jeg har tenkt på dette som mor også. Vi bor på en plass med mange unger, og en må tenke litt på dette når en setter i gang med noe. Her er det jo åpna opp for at personalet kan gjøre det de har lyst til å gjøre også. Etter som jeg har skjönt så er det sånn nå. Det er lov til å gå ut tidlig f.eks. og det er positivt. Hvis tre unger har lyst til å være ute så er det greit. Da går de ut.

Hva med gullkorn, observasjoner, bilder?

Far 1; Det er veldig bra, og det beviser at de lytter til barnet, det er tillitsvekkende. Jeg kikka så vidt gjennom årsplanen i går der det er mye gullkorn. Det at de behandler barnet individuelt, ikke den gammeldagse med alle over en kam. Det passer kanskje for 90%, men så er det 10% det ikke passer så godt for. Det går på å møte barna der de er. Det syns jeg er kjempebra. Det at de er bevisst på å behandle unger mer individuelt syns jeg er bare positivt. Alle nyter godt av det så lenge du blir møtt på ditt nivå.

Mor 1; Det er en del plansjer med bilder rundt omkring på veggene, fra turer de har vært på å slike ting.

Far 2; Jeg har ikke notert bilder på veggen siden barnet mitt gikk på grønn avdeling (småbarn) jeg. Har ikke lagt merke til så mye fotografering utover spesielle anledninger og den tradisjonelle avfotograferingen.

Mor 1; Det er plansjer når du kommer inn inngangen. De henger opp bilder når de har vært på turer og sånn. Det syns jeg er koselig. Da kan jeg studere litt på hvor de har vært på tur henn.

Far 1; Ungene syns sikkert det er koselig. Ho mi er litt misfornøyd med bilde over plassen sin for der var ho knappst tre år og nå er ho over fire. Så nå måtte ho få skifta ut det bilde. Det var ho litt opptatt av.

Syns du foreldremøtene har endret seg?

Far 1; Sist var vi på Eiktunet. Det hadde de jo som tema. Og det var veldig bra; både fordi det var en litt annen plass, det passa til temaet. Og de voksne fortalte og viste litt om den nye bursdagsfeiringa. De dramatiserte, og det var utrolig bra. Må si at da ble jeg skikkelig imponert. De gir skikkelig mye av seg selv altså. Det kom fram en del talenter der. Og det trur jeg var fordi de syns det var gøy, ikke fordi de var pressa til det liksom.

Mor 2; Og så dramatiserte de her i barnehagen også, måltidet og påkledning.

Mor 1; Og det var veldig lett å kjenne seg igjen i. De er kjempeflinke til det. En kjenner veldig godt igjen situasjoner og ser veldig godt sitt eget barn i det.

Mor 2; Og så var det så anerkjennende ovenfor oss også. Det var ikke sånn; unga deres er så håpløse-skuespill. Det var mer sånn – sånn er det. De sier ikke at de har løsningen, for det poengterte styrer nøye. Det var på en måte bare morsomt.

Mor 1; Det er lettere å engasjere seg i diskusjon etterpå. Vi hadde jo ledd godt, og det er jo også godt. Syns det er viktig at styrer og alle de andre møter oss foreldre med det vi har å komme med, at det er noe de som personalet må tenke videre på. Det vi kommer med blir reflektert over, det er veldig bra.

Far 1; Barnehagen har seks områder som de har kvalitetssikret, bl.a. det å ta imot beskjeder.

Mor 2; Det er tydelig at det har skjedd en bevisstgjøring her overfor oss, og det nyter helt sikkert unga også godt av. For det er forskjell på det å skrive det og det å gjennomføre det. Gjennomføring er dom gode på.

Forteller ungene noe om personalet hjemme?

Far 2; Ungene tror ikke at personalet har noe liv utenom det som skjer her. Ei jente møtte en fra personalet i sentrum, sa til mammaen sin; vet du hva, ho fikk lov å gå her helt alene uten mammaen sin. Så de er jevnbyrdige, bare at personale er litt større. Og så er det kanskje sånn at personalet bestemmer mest, men det er ikke helt sikkert.

Mor 2; Det blir spennende å se da om hverdagen deres blir tøff når de begynner på skolen. Når de er så flinke med dem her i barnehagen. Ungene er så vant med å bli sett.

Far 1; Det blir en kjempeovergang. Og her har personalet vært ekstra bevisst på det da. Og i tillegg er det så mye færre voksne i skolen.

Mor 1; Men det er heldigvis mange flinke lærere også.

Far 1; Den jobben de har gjort her i barnehagen gjør jo også at ungene blir mer selvstendig og bedre rusta til å begynne på skolen. Det har jeg tru på, for det går ikke på det at de voksne her følger opp ved at de skal være mammaer som skal gjøre/ordne alt. Ungene blir ansvarliggjort.

Mor 2; Da blir det heller motsatt kanskje at overgangen blir ikke så tøff.

Far 1; Ja det kan faktisk hende det altså.

Mor 1; Jeg har jobbet ett år i barnehage selv, og det er fryktelig lenge siden. Men det er utrolig mye som har forandret seg på den tida. Hvis det da kom unger etter kl. 9 på morgenen – da kunne du ikke forvente at du skulle komme godt inn i leken. Mens jeg nå som er hjemme og har mitt barn på halv plass her, og har gjerne litt god tid på morgenen, og kan komme litt ut på dagen- så er det "ja men så fint da, da har du sikkert hatt en god start på dagen hjemme". Du opplever en helt annen mentalitet på det. En har forståelse for det og. Det er dermed ikke vanskelig å komme inn i leken, det er noen som venter på deg.

Far 2; Angående det kvalitetssystemet her, har jeg opplevd noe med det som kan tyde på at det virker mot sin hensikt. Vi fikk ikke 100% plass som vi ønsket, og det resulterte i det at vi stadig ringte for å høre om vi kunne kjøpe plass den dagen. Vi ringte flere ganger på morgenen for å høre om det var ledig, men de kunne ikke svar fordi de ikke visste. Så lurte jeg på om ikke barnehagen kunne ringe hvis det ble ledig, men fikk til svar at det hadde de ikke lov til i henhold til kvalitetssystemet sitt. Om de har misforstått kvalitetssystemet eller om det er ment sånn har jeg ikke noen formening om. Kvalitetssikring kan gå på bekostning av brukervennlighet.

Er det noe annet dere har lyst til å tilføye?

Mor 1; Vi er veldig godt fornøyd. Jeg er ofte innom eller går forbi andre barnehager, og da danner en seg en mening.. en ser ting og danner seg en mening der og da. Og noen barnehager som en går forbi så ser en at de voksne liksom klynger seg litt mens ungene leker rundt. Det syns jeg så sjelden jeg opplever her. Jeg syns jeg ser de voksne – ikke nødvendigvis i lek – men tilstede, og lite sånn der "henge og klenge og akke og prate". Men jeg opplever at de er tilstede der de skal være tilstede. Og når de opplever at vi foreldre kommer, er det lite sånn panikk-greie på at der kommer det en foreldre, nå må vi ut å søke, henn skulle vi har vært.

Mor 2; Det virker profesjonelt. Jeg har sittet i foreldreutvalget og vært med på møter – og de har en slik måte å omtale oss foreldre på som

er veldig positivt. I utvalget var det med en politisk valgt representant som jeg opplevde var ute etter å spørre om; "har dere noe mobbing her da, men dere har vel noen unger som er litt håpløse? Hva med foreldre som henter barna litt for seint"? Hun har blitt svart veldig anerkjennende av personalet, syns jeg. Da kunne personalet lett kommet med et sukk, "ja disse foreldra", men jeg har aldri hørt noe sånn. Og det er bra. Jeg trur de voksne her er glad i oss som foreldre jeg altså.

Far 2; Det mangler noen karer her da. Noen unger er ganske sjuke etter en mann.

Far 1; Må være et bra miljø for en mann å jobb her med naturen rundt. Og som du sa står det ikke klikker å skravler å sånn. Har en bekjent som er førskolelærer, og han prater om alle disse kjærringene som skravler.. sånn har det vært i alle år .. Men de som jobber her nå, de har en veldig fin driv.

Mor 2; Assistentene her er også så med. Det er ikke bare førskolelærerne som blir skolerte og får utvikle seg. Dette handler jo om selvutvikling. Det er alle og det er så bra. At ikke assistentene bare er ute og passer på unga mens førskolelærerne lærer.

Mor 1; Tenker på en ting i denne røyketida. Jeg går forbi en annen barnehage innimellom, og jeg gremmes når jeg går forbi der. Der står det en klikk med voksne som jobber der og røyker. Jeg kjenner at jeg blir arg altså. Og så kommer du her, og jeg har aldri noen gang, og jeg regner med at det her også fins folk som røyker blant personalet, jeg har aldri sett det noen gang at voksne har stått å røyka her. Hvor de gjemmer seg spiller ingen rolle, men jeg ser det ikke, den klikk-greia som jeg ser i den andre barnehagen. Har tenkt over det mange ganger at det syns jeg er fint, å slippe å møte den gjengen som du skal gå forbi først. De er mange ute samtidig – og hvem er da inne?

Mor 2; Det er lett å få kontakt med de voksne her. Det er lettere å få kontakt med voksne når de ikke står i klikker. Da blir en kjent med flere voksne i barnehagen selv om de ikke er på den avdelingen som din unge er.

Mor 1; Og hva vil du vise, hva vil du skal møte deg når du kommer til barnehagen?

Far 1; De voksne er jo tross alt forbilder, ikke sant?

Mor 2; Det er koselig å komme hit.

Mor 1; Koselig med en barnehage som en kan skryte av til andre. Det syns jeg er viktig, å gå i en barnehage som jeg kan skryte av, anbefalte til andre.

3. Vurderinger



Tema for, og intensjonen med denne delen av rapporten er å:

- gi samlede vurderinger av prosjektet og resultatene
- bidra til å oppsummere og konkludere når det gjelder hvor utviklingsarbeidet står i dag
- gi noen anbefalinger for veien videre slik at prosjektresultatene ivaretas og føres videre

Som styrende for vurderinger, konklusjoner og anbefalinger, viser jeg til de spørsmål som var satt for evalueringsarbeidet:

- Hvilke sentrale endringsprosesser pågår i barnehagene i Gjøvik, og hva foregår på noen utvalgte områder (årsplanarbeid med mer)?
- Hvordan kan innhold, kvalitet og "retning" på disse prosessene vurderes?

- Hva har støttet eller hindret utviklingsarbeidet underveis, og hva er viktig for å komme videre?

Vurderingene blir gjort på grunnlag av de erfaringer som er beskrevet i forrige del og på grunnlag av teori. Alle erfaringene er tatt med, uavhengig av hvem som har gjennomført datainnsamlingen og skrevet ut analysene. Jeg understreker at vurderingene er gjort på selvstendig grunnlag og at det er jeg, som ekstern evaluator, som innestår for dem.

"Er det så rosenrødt som vi sier? Har det virkelig skjedd så mye bra som vi har fått inntrykk av?" Det var disse spørsmålene som stod sentralt i mine diskusjoner med oppdragsgiver, da den eksterne evalueringen skulle starte. Utgangspunktet var at personalet innen barnehageseksjonen sentralt i kommunen hadde et klart bilde av at mye bra hadde skjedd. De ønsket en forsker utenfra til å være med å se på om det også var de samme positive erfaringene ute i barnehagene.

3.1. Grunnlag for vurderinger - teori

For å gjøre vurderinger av, og å sette verdi på prosjektet Kvalitet i relasjonsarbeid, er det nødvendig å ha visse kriterier å vurdere i forhold til. For at en evaluering skal bli troverdig og kunne vurderes av andre, er det viktig å synliggjøre hva som er grunnlaget for vurderingene. I dette prosjektet er det, slik jeg har oppfattet det, blitt arbeidet med kriterier i forbindelse med teorigrunnet for anerkjennende relasjoner (Bae 1996). Personalet har gjennom å studere teori bevisstgjort seg i forhold til et sett av væremåter som kjennetegner anerkjennende relasjoner. Hvis disse væremåtene har kommet til syne i personalets samspill med ungene, er det grunn til å slå fast at de har utviklet en anerkjennende relasjonskompetanse. I denne sammenheng vil jeg også trekke fram annet teoristoff innen området "relasjonskompetanse". For å kunne gjøre ytterligere vurderinger av måloppnåelse og "retning" på de prosesser som er satt i gang har jeg trukket inn teoristoff om "den reflekterende praktiker" og teorier om organisasjonslæring og om endringsarbeid ved hjelp av kommunikasjon.

3.1.1. Anerkjennende relasjoner og relasjonskompetanse

Ut fra teoristoffet om anerkjennende relasjoner (Bae 1996) har jeg trukket fram fire væremåter som jeg mener forfatteren særlig beskriver som kjennetegn på at det er utviklet en anerkjennende relasjonskompetanse, væremåtene "forståelse og innlevelse", "bekreftelse", "å være åpen" og "selvrefleksjon og avgrensethet" (se ellers kap. 1.1). Nå sier imidlertid Bae også at "ut fra kompleksiteten, dybden og foranderligheten i dette fenomenet, er det grunn til å være forsiktig med å definere andre som anerkjennende eller ikke" (ibid. s. 149). Tolker jeg henne rett betyr det at væremåtene ikke kan brukes som kategoriske tegn på at et menneske "er" anerkjennende eller ikke. Det er i det hele tatt grunn til å være forsiktig med generelle karakteristikk av at noen "er" noe bestemt. Som kjent kan også mennesker forandre seg fra situasjon til situasjon. Når væremåtene avdekkes betyr det likevel at det er grunn til å tro at det er snakk om anerkjennende relasjoner - i de situasjoner som observeres.

Relasjonskompetanse

Begrepet "relasjonskompetanse" har etter hvert begynt å bli sentralt i utvikling av profesjonell kompetanse innen ulike velferdsområder. Av nordiske eksponenter for dette bør nevnes Jesper Juul og Helle Jensen (Juul og Jensen 2002) og deres miljø knyttet til Kempler-instituttet i Danmark, nå også etablert i Norge. Juul og Jensen sier at det nå er behov for å etablere relasjonskompetanse som en ny tverrfaglig disiplin. De mener at vi i generasjoner har tatt profesjonelle voksnes relasjonskompetanse for gitt uten å tillegge den noen videre betydning, mens vi nå har både mer kunnskap om barns kompetanse og om relasjonens betydning for begge parter trivsel, som gjør at relasjonskompetanse må få større oppmerksomhet. De hevder at vi nå må venne oss til å være oppmerksomme på tre "parter":

Den voksne - Relasjonen - Barnet

Juul og Jensens definerer relasjonskompetanse til å bestå av det de kaller *pedagogisk håndverk* og *pedagogisk etikk*. Pedagogisk håndverk er "pedagogens evne til å "se" det enkelte barn på dets egne premisser, og å avstemme sin egen adferd uten dermed å legge fra seg lederskapet og evnen til å være autentisk i kontakten". Pedagogisk etikk handler om "pedagogens evne og vilje til å påta seg det fulle ansvar for relasjonens kvalitet". De sier videre at summen av "formidlingskompetanse" og "relasjonskompetanse" utgjør den "fagpersonlige kompetansen".

Jeg mener det ligger stor grad av felles forståelse i begrepene "anerkjennende relasjoner" og "relasjonskompetanse", og at Juul og Jensens skille mellom "håndverk" og "etikk" kan være et bidrag som kan brukes til å belyse noen av de utfordringer personalet møtte på i prosjektet, særlig knyttet til det som betegnes som kaos-fasen.

3.1.2. Den reflekterende praktiker

Det å bli bevisst sine egne væremåter for derigjennom å kunne endre dem, er en forutsetning for å utvikle relasjonskompetanse. En slik bevissthet krever for det første at en retter oppmerksomhet mot relasjonene og sine egne væremåter. Videre kreves det at en greier å reflektere over disse væremåtene, både i situasjonene og i etterkant av dem. Det er her uttrykkene "den reflekterende praktiker" og "refleksjon-i-handling" kommer inn, hentet fra den kjente organisasjonsteoretikeren Donald Schön. Schön kritiserer den instrumentelle og tekniske tenkemåten i profesjonene og peker på betydningen av både "refleksjon-over-handling" og "refleksjon-i-handling" som viktig i den profesjonelle yrkesutøvelsen. Mens refleksjon-over-handling innebærer å kunne reflektere i ettertid, innebærer refleksjon-i-handling å reflektere i situasjonen. "Når noen reflekterer-i-handling, bliver vedkommende en forsker i en praksissammenheng. Han eller hun er ikke lenger avhengig av den etablerte teoris og tekniks kategorier, men konstruerer en ny teori til det unike tilfælde." Uttrykk som "å holde hodet kaldt" og "å samle tankene" forteller oss at det er mulig å tenke over situasjonen mens vi er i den. Schön knytter begrepet om refleksjon-i-handling til den kompetanse mange profesjonelle utviser og som de ofte kan ha vanskelig med å forklare, det som gjerne kalles for "taus kunnskap". Han mener at dyktige praktikerer kan føle seg dårlig tilpass fordi de ikke alltid kan gjøre rede for det de vet. Schön mener derfor at det er viktig å undersøke refleksjon-i-handling hos profesjonelle yrkesutøvere for å øke denne reflekterende "praktiske" kompetansens legitimitet.

"Refleksjon-i-handling"

3.1.3. Relasjonskompetanse og prosesskvalitet

Nødvendigheten av å kunne utvise skjønn og reflekterende dømmekraft i praktiske situasjoner har i lengre tid vært framme innen faglitteraturen knyttet til ulike velferdsområder, som blant annet helsetjenester (sykepleie) og sosialt arbeid. I styrende dokumenter fra ulike departement er også denne praktiske prosesskompetansen fremhevet. I diverse stortingsmeldinger om kvalitetsutvikling, både innen utdanning, pleie- og omsorg og sosialsektoren, er "prosesskvalitet" eller lignende begreper blitt sentrale i forhold til den totale kvalitetsvurderingen av en tjeneste. Det ser ut til å være en utbredt oppfatning at kvaliteten på selve prosessen, møtet mellom tjenesteutøver og – mottaker (bruker, klient etc.), er avgjørende for

Møte mellom tjeneste- utøver og -mottaker

hvordan tjenesten oppleves. Dette møtet er også, etter min mening, av prinsipiell samme karakter, om det nå foregår i barnehager, skole, på sykehus eller på sosialkontoret. Arbeid med anerkjennende relasjoner synes dermed å være sentralt også i forhold til krav om kvalitetsutvikling og fokus på prosesskvalitet.

Kompetanse viktig

I en dansk rapport slås det fast at en rekke undersøkelser viser at relasjonen mellom barn og voksne har stor betydning for barnas utbytte av barnehageopphold (i den svenske rapporten brukes betegnelsen "dagpasning") (Hestbæk og Christoffersen (2002). I samme rapport hevdes det at velutdannet pedagogisk personale er relativt bedre til å leve seg inn i barnas verden og behov, til å være sensitive og responsive på en hensiktsmessig måte og til å ha en utviklende dialog med barna, sammenlignet med ikke like velutdannet personale. Studier viser også at de voksnes holdninger til og atferd overfor barna avspeiler seg i barnas innbyrdes relasjoner. Dette skulle bety at kompetanseutvikling i relasjoner er svært sentralt, og at positive endringer i de voksnes samspill også virker positivt inn på ungenes samspill.

3.1.4. Lærende organisasjoner - erfaringslæring

Det er ikke tilstrekkelig at enkelt-individer, enkelte tjenesteutøvere, har prosesskompetanse og relasjonskompetanse hvis det ikke ellers preger organisasjonen/institusjonen tjenesteutøveren tilhører. I mye utviklingsarbeid i kommunal sektor er det en stor utfordring å sikre at den individuelle erfaringslæringen, som gjerne kan skje i form av kurs og utviklingsarbeid, kommer hele organisasjonen til gode – at individuell læring bidrar til kollektiv læring. Det er et kjent fenomen at mange har opplevd å være med i en opplæring som har gitt den enkelte mye bra, men som ikke har gitt synlige og varige positive effekter i organisasjonen. Det er her teorier om lærende organisasjon og om læring på ulike systemnivå (individ, gruppe, organisasjon) kan være nyttige for å vurdere hva som er tilfelle i prosjektet Kvalitet i relasjonsarbeid.

Læring og endring

I en artikkel av David Garvin gis det følgende definisjon av en lærende organisasjon: "an organization skilled at creating, acquiring, and transferring knowledge, and at modifying its behaviour to reflect new knowledge and insights" (1993, s.80). Lærende organisasjoners suksess avhenger av fire grunnleggende faktorer: hvordan kunnskap skapes, hvordan den spres, hvordan den tolkes og huskes. Disse prosessene støttes iflg Garvin best om organisasjonen utvikler

- a) problemløsende metoder som innebærer observasjon og forbedring av grunnleggende organisasjonsprosesser
- b) utvikler evnen til å lære av egne og
- c) andres erfaringer
- d) gjennomfører eksperimenter
- e) makter å overføre erfaringer fra en del av organisasjonen til en annen, og
- f) etablerer gode indikatorer på at disse prosessene holdes ved like (Garvin 1993).

For å kunne lære av egne og andres erfaringer – å få til en felles erfaringslæring, er det viktig å ha en kultur og et miljø med stor åpenhet medarbeidere imellom i forhold som angår arbeidsmiljø, oppgaveløsning, arbeidsdeling og kommunikasjon (Eikeland og Berg 1997). Når jeg senere skal vurdere hvilke sentrale endringsprosesser som pågår i Gjøvik-barnehagene, er det et svært viktig spørsmål hvorvidt det kun har skjedd individuelle endringer eller om det også har skjedd endringer i organisasjonene, og i så fall hva som er forklaringene på at organisasjonslæring har funnet sted. Begrepene læring og endring blir her brukt synonymt og om hverandre.

Kommunikasjon og forandring

Ett spørsmål er i hvilken grad det har skjedd læring også på organisasjonsnivå. Et relatert spørsmål er hva slags "type" læring som har skjedd. Når det gjelder teorier om læring og endring i organisasjoner står begrepene "single-loop" og "double-loop" sentralt i litteraturen. Begrepene, som stammer fra forfatterne Argyris og Schön, betegner læring og endring på to nivåer. Enkeltløyfe-læring er en endring av atferd innenfor de rådende rammer, mens dobbeltløyfe læring er endring også av de grunnleggende forestillingene som ligger til grunn for det vi gjør (Levin og Klev 2002).

En mer utviklet nivå-inndeling er å skille mellom læring og endring på tre nivåer, hvor 1. ordens læring omhandler læring/ending av adferd (aktivitet, tiltak), 2. ordens læring/ending er endring av intensjoner (mål, hensikter, motivasjon), mens 3. ordens læring/ending er endring av grunnleggende forestillinger og rammer, inkludert mentale rammer.⁶ De tre nivåene henger i hop og endringsarbeid kan sikte inn mot endringer på ett eller flere nivå. Atferd kan forandres som

⁶ Dette begrepsapparatet henter jeg fra en utdanning i Kommunikologi: Studiet av struktur og dynamikk i kommunikasjon og forandring, utviklet av Truls Fleiner og Jorunn Sjøbakken. Fleiner og Sjøbakken har hentet inspirasjon særlig fra Bateson. Deler av den begrepsbruken de har utviklet er godt presentert i en nylig avlagt hovedfagsavhandling om læring på arbeidsplassen (Skjeseth 2004).

resultat av ytre påvirkning gjennom for eksempel nye retningslinjer, uten at intensjoner og grunnleggende forestillinger endres. En instruksjonspreget opplæring med teknikker og metoder, stimulerer I. ordens læring, mens en bevisstgjøring av bakenforliggende intensjoner og klargjøring av styrende forestillinger stimulerer til læring på II. og III. orden. Denne læringen er mer kraftfull enn

I. ordens læring, fordi den utnytter flere ressurser og er grenseoverskridende (Skjeseth 2004).

3.3. Sentrale endringsprosesser og vurderinger av kvalitet

Prosjektet Kvalitet i relasjonsarbeid har, etter mine vurderinger, bidratt til at det er satt i gang en rekke positive prosesser i Gjøvik-barnehagene. Prosessene omhandler mange tema og de foregår på forskjellige systemnivå. Jeg mener erfaringene som er beskrevet tidligere i rapporten viser at det har skjedd læring på tre nivåer:

- individnivå, hos den enkelte i personalet
- i relasjoner, voksen-barn, voksen-voksen, leder-medarbeider
- i organisasjonen, i avdelinger, i hele barnehagen

3.3.1. Endring på individnivå

Alle personalgrupper det er innhentet erfaringer fra er samstemte i at prosjektet har vært viktig for dem og at de har lært mye som de har kunnet anvende både i barnehagen, men også i privat sammenheng. Prosjektet har betydd en betydelig personlig utvikling, noe varierende fra person til person, avhengig av enkeltindividenes ståsted. Det synes å være en klar felles forståelse av at det ikke har vært en metode de har tilegnet seg, men at det har vært snakk om væremåter som så å si skulle kripe inn under huden og bli varige. Dermed har også læringsstoffet utfordret den enkelte og den enkeltes tidligere holdninger og væremåter, og læringsresultatet er som kjent både avhengig av lærestoffet og måten det læres på, og enkeltindividets mottakelighet for det, tidligere erfaringer etc.. Måten det har vært arbeidet på i prosjektet har imidlertid sikret at alle i personalet har måttet involvere seg, og ingen har helt kunnet unndra seg læringen. Ett spørsmål her er i hvilken grad personer som har vært sykmeldte eller i permisjon har fått anledning til å gjennomgå en personlig utvikling slik som de andre. Det synes som at dette har vært svært varierende, og det synes også å være enighet om at det har vært en utfordring å få disse med i tilsvarende prosesser, så også med vikarer.

Dette er derfor områder det bør arbeides med videre, noe også flere har påpekt.

Den personlige læringen som har funnet sted – på individnivå – har hatt betydning for alle grupper i personalet. For assistentene, slik de beskriver det selv og slik det beskrives både av styrere og pedagogiske ledere, har fått en betydelig utvikling i sin rolle og funksjon i barnehagen, og de har fått styrket sin posisjon og betydning i arbeidet. De har, for første gang, fått delta i et utviklingsarbeid hvor teori og praksis på en eksemplarisk måte har gått hånd i hånd, og dette tror jeg har vært en særdeles viktig faktor for assistentenes individuelle utvikling. Det å mestre begreper, å bli kjent med teori og kunne bruke teorien i diskusjoner med andre, gir selvtillit og styrker egen posisjon. Alle vi har innhentet erfaringer fra sier at i dette prosjektet har alle i personalgruppa vært likeverdige og stått på samme nivå, og det har vært svært viktig. Jeg tror det ikke minst har vært viktig for assistentene og egen selvforståelse, men det har også gitt ledere og styrere økt innsikt i assistentenes viktige betydning i barnehagearbeidet.

Når det gjelder pedagogiske ledere og styrere er det også tydelig at prosjektet har betydd en personlig utvikling for dem, både som mennesker og som ledere. Det gis en rekke eksempler på hvordan innholdet i "anerkjennende relasjoner" har utfordret den enkelte og at det har blitt gått opp "nye spor" i hjernen som enkelte uttrykte det. Det brukes svært positive uttrykk når det skal beskrives hvor viktig prosjektet har vært, og min vurdering er at prosjektet har vært det viktigste Gjøvik-barnehagen har arbeidet med fordi det nettopp har truffet den enkelte helt inn "sjela." Det må i denne sammenheng pekes på betydningen av annet utviklingsarbeid som har gått forut for dette prosjektet, og som har bidratt til å berede grunnen og gjort personalgruppa mottakelig. Det er grunn til å tro at de ulike utviklingstiltakene i sum har gitt den effekt som her beskrives, og at "Kvalitet i relasjonsarbeid" er det prosjektet som utløste og ikke minst plasserte den utviklede kompetansen. Flere gir uttrykk for at de begrepene de tilegnet seg gjennom dette prosjektet "satte ting på plass".

Når det gjelder prosjektets overordnede formål – å utvikle positiv selvfølelse hos ungene – har ikke denne evalueringen vært av det omfang og innretning at den kan si noe skråsikkert om i hvilken grad dette har skjedd. Personalet har hatt tydelig størst fokus på utvikling av sin egen relasjonskompetanse, men det er viktig å understreke at dette har også skjedd i sammenheng med å studere ungenes responser. Med grunnlag i "dialektisk relasjonsteori" og i studier som

viser at voksnes atferd avspeiler seg i ungers atferd, er det all grunn til å tro at også ungenes selvfølelse og relasjonskompetanse har blitt styrket. I en relasjon påvirker den enes adferd den andre, og de voksnes anerkjennende væremåter har, i følge teorien, også bidratt til å utvikle ungene. De hverdagsobservasjonene som er trukket fram, hvor ungene uttrykker tanker og opplevelser, viser at det er eksempler på en velutviklet selvfølelse og relasjonskompetanse hos ungene. Det vil være behov for systematiske studier over noe tid for å kunne slå fast med større grad av sikkerhet hvor positiv denne utviklingen har vært. Det samme kan en si i forhold til foreldrene og spørsmålet om i hvilken grad de har merket positive effekter av prosjektet. Den ene foreldresamtalen vi har referert tidligere, viser noen foreldres synspunkter og hvor det kommer fram at de har sett at personalet er oppmerksomme i dagligdagse situasjoner i samspill med ungene. Personalet gir også uttrykk for at de tror foreldrene ser en del effekter av prosjektet, men også her vil det være behov for ytterligere studier for å kunne si noe sikkert. I denne forbindelse vil jeg nevne en historie som har styrket mitt syn på at også foreldrene har merket en positiv forskjell. Jeg møtte for en tid siden en far fra en av Gjøvik-barnehagene og kom tilfeldigvis til å nevne prosjektet "Kvalitet i relasjonsarbeid" og at jeg arbeidet med evaluering av prosjektet. "Å ja, er det derfra det kommer!" sa denne faren, og ga tydelig uttrykk for at han hadde positive opplevelser med personalet i den barnehagen de hørte til. Hvorvidt dette er en almen oppfatning kan jeg altså ikke bekrefte, men det er mange grunner til å tro at også foreldrene har sett gode resultater av arbeidet.

3.3.2. Endring i relasjoner

Den personlige kompetansen som er utviklet i prosjektet har gitt seg utslag i at relasjoner har blitt endret. Fokuset har først og fremst vært på relasjonen voksen-barn. I analysen av datamaterialet fra de pedagogiske lederne og styrerne har jeg benyttet de "væremåter" som Berit Bae har beskrevet som kjennetegn på anerkjennende relasjoner. I dette datamaterialet, som også styrkes gjennom intervjuene med assistentene, kommer det fram at personalet har utviklet anerkjennende relasjonskompetanse i forhold til ungene. Væremåtene "forståelse og innlevelse", "bekreftelse", "å være åpen" og "selvrefleksjon og avgrensethet" synes klart å vise seg, slik de voksne beskriver eksempler og situasjoner fra samspill med ungene, og det er dermed utviklet kompetanse i anerkjennende relasjoner.

Personalet synes å ha utviklet en klar pedagogisk etikk (jfr. Juul og Jensen 2002) ved å ta det fulle ansvar for kvaliteten i relasjonen. Det gis blant annet mange eksempler på at unger ikke lengre karakteriseres som vanskelige, men at de voksne retter blikket mot sine egne væremåter for å se hvordan de kan bidra til et positivt

samspill i situasjonen. Når det gjelder den andre delen av relasjonskompetanse, slik Juul og Jensen har definert den, det pedagogiske håndverket, ser det ut til at prosjektet har bydd på utfordringer. Det å både skulle se den enkelte unge på egne premisser og avstemme egen adferd uten å legge fra seg lederskapet og sin evne til å være autentiske i kontakten, har vist seg ikke å være enkelt. Så godt som alle vi har innhentet erfaringer fra forteller at de har vært igjennom en kaos-fase i prosjektet, hvor de ikke greide å kombinere de nye væremåtene med det å holde et tydelig lederskap. Dette ga seg utslag i usikkerhet og frustrasjon og spørsmål om det nå skulle være slik at alt er tillatt og at ungene skulle få gjøre som de ville. Samtidig som alle forteller om kaos-fasen, synes det også som at alle stort sett har kommet seg ut av den og at de i stor grad har funnet ut av det pedagogiske håndverket. Jeg tror likevel at det er utviklingsmuligheter videre på dette punktet, kombinasjonen av anerkjennende væremåter og tydelig lederskap.

Erfaringene viser at det er flere typer relasjoner som har endret seg. Det gjelder først og fremst de voksnes relasjoner til ungene, men også de voksnes relasjoner seg i mellom har blitt påvirket av prosjektet. Dette gjelder samspillet i personalgruppa, og i leder-medarbeider-relasjonen. Relasjonene til foreldrene synes også å ha blitt positivt endret gjennom prosjektarbeidet. Generelt beskrives relasjonene som romsligere, mer løsningsorientert, og mer preget av likeverd og respekt. De voksne er tryggere i sitt samspill seg i mellom og med foreldrene.

3.3.3. Endringer i organisasjonen

Det synes som at Gjøvik-barnehagene har greid den vanskelige koblingen mellom individuell utvikling og organisasjonslæring. En hovedforklaring på dette mener jeg handler om den prosessorienterte måten de har jobbet på, og ikke minst at alle har vært aktivt med i prosjektet og at prosjektet har hatt tydelig intensjon og god ledelse. De endringer som kommer til syne på organisasjonsnivå er nye intensjoner og forestillinger om egen virksomhet, som blant annet gir seg utslag i et annet forhold til sentrale tema som "tid", "rettferdighet", "likhet/ulikhet" med mer. De voksne har mer fokus på ungene og ungenes lek, og de lar ungene få velge og bestemme mer selv. Dette innebærer at det er flere eksempler på at ungene i dag får gjøre andre ting eller får en litt annen hverdag enn tidligere, mer tilpasset individuelle behov og situasjon. Organisasjonene preges ikke på samme måte som før av enhetlige regler, hva som er lov og hva som passer seg eller ikke. Nå er det mye mer opp til den enkelte i personalet å vurdere situasjon, tid og sted, og i større grad ut fra ungenes premisser. Denne endringen har ført mye positivt med seg, mindre stress og tidspress, mindre konflikter, mindre følelse av

utilstrekkelighet, mer humor og glede og mer romslighet. Det har også medført utfordringer når det gjelder lederskap og rammesetting, og de utfordringer som ligger i at de voksne i større grad må ta stilling til enkeltavgjørelser og –situasjoner. Det er påpekt at når ungene blir vant til å få det mye som de vil, kan det bli vanskeligere å sette grenser når de ikke får det som de vil. Dette er utfordringer som har med det pedagogiske håndverk/lederskapet å gjøre, og som det bør rettes oppmerksomhet mot også i det videre. Jeg tror det er viktig med tydelige rammer for virksomheten i barnehagen, samtidig som det er rom for stor fleksibilitet og smidighet innenfor rammene.

Samtidig som det er utfordringer har det også virket positivt at de voksne har fått lov til å være mer seg sjøl og kjenne på egne behov og grenser. Dette mener jeg må ha gitt utslag i autentiske samspillsituasjoner og dermed også muligheter for personlig utvikling og mer energi hos de voksne. Personalet forteller at samspillet med ungene gir generelt mer når de nå har økt oppmerksomhet på det. Det er dermed ikke oppstått en situasjon hvor de voksne skal "yte mer" eller jobbe "mer effektivt". God ytelse, effektivitet og kvalitet kommer nærmest som biprodukter at de voksne har økt sin oppmerksomhet, refleksjonsevne og at de kan å avgrense seg sjøl. Det rapporteres at de personlige relasjonene har blitt enklere og at de kan snakke mer om det som er viktig. Det rapporteres ellers om at jobben har blitt mer interessant og at de har økt yrkesstolthet. Personalet ser i det hele tatt ut til å ha fått en litt ny mening med sitt eget arbeid. Dette er i sum kjennetegn på at organisasjonen som helhet har lært og har endret seg. Styrerne sier de imidlertid har en utfordring når det gjelder å holde arbeidet levende i personalgruppa, med påminnelser om blant annet å gjennomføre observasjoner.

Oppsummeringsvis vil jeg si at de endringer som har skjedd har vært på alle tre nivåer, både i handlinger og aktiviteter (I. orden), i intensjoner og tilstander (II. orden) og i grunnleggende forestillinger og verdier (III. orden). Endringene er dermed kraftfulle, grenseoverskridende og sannsynligvis varige. De endringsprosesser som er satt i gang går inn i barnehagens kjernevirksomhet (samspill med ungene, foreldrene, ledelse, organisering av hverdagen, tid, verdier etc.), og de har tydeligvis utløst ressurser og kraft i organisasjonen.

3.3.4. Endringer på noen utvalgte områder

Erfaringene viser at det har skjedd endringer på alle de områder som skulle ha et fokus i denne evalueringen. Dette gjelder årsplanarbeid, personalsamarbeid, utviklingssamtaler, foreldresamarbeid og

nettverksamarbeid mellom styrerne. For alle disse områdene rapporteres det om endringer som kan tilskrives prosjektet, samtidig som at annet utviklingsarbeid i barnehagene også har hatt betydning. Dette gjelder blant annet lederopplæring innen LØFT-metodikk, som benyttes i utviklingssamtaler og foreldresamtaler.

For å oppsummere kort de viktigste endringene, slik jeg ser det:

Årsplanarbeidet har blitt viktigere og mer spennende for personalet, planen har fått et annet innhold og annen form, og den har vakt større engasjement hos foreldrene. Det har også skjedd en del endringer mht. prosess.

Personalsamarbeidet preges av bedre samspill og romslighet, mye nytt innhold i personalmøter, mindre vektlegging på informasjon og mer på observasjoner og refleksjon. Enkelte ledere/styrere sier det har skjedd mindre endringer i personalet enn i personalets samspill med ungene.

Utviklingssamtalene gjennomføres blant annet etter LØFT-modell, og de synes å gi både leder og medarbeider mer. Samspill med ungene har fått en viktigere plass i disse samtalene.

Foreldresamarbeidet preges av at personalet ser litt annerledes på foreldrene enn før, de mener selv de har større grad av respekt og forståelse for forskjellighet, og de forsøker å finne løsninger i stedet for å peke på problemer. Foreldremøtene har endret seg en god del, og foreldresamtalene har også endret seg til det positive.

Nettverket blant styrerne oppleves som svært verdifullt og helt nødvendig i prosessen. Også disse møtene har fått en del nytt innhold og mer fokus på pedagogikk, mindre på informasjon.

3.4. Hvorfor har prosjektet blitt så vellykket?

Det er noen faktorer som peker seg ut som avgjørende for de positive prosesser som har vært gjennomført. Disse faktorene er for det første at alle deltok, på likt nivå. Alle måtte involvere seg gjennom teorilesing og observasjon/refleksjon. Dette har gitt unike muligheter for både teoretisk læring og erfaringslæring hos den enkelte, og som grunnlag for kollektiv læring gjennom å bearbeide erfaringene og lese teori i fellesskap. Kompetanseutviklingen gjennom kursdager med Berit Bae har vært et kjerneelement, og den oppfølging barnehagene fikk i etterkant, både av Berit Bae og av Inger Kolstad, har vært av avgjørende betydning. Teoristoffet har gitt et felles språk, og

begrepene har blitt en del av den felles (tause) kunnskapen. Gjennom de arbeidsmåter som er valgt har barnehagene jobbet eksemplarisk i forhold til teorien om lærende organisasjoner og hva som må til for å utvikle dette.

Hele prosjektgjennomføringen har båret preg av at det har ligget en sterk og tydelig intensjon bak og med god lederforankring. Alle har forstått at dette var et viktig prosjekt, og at det ikke skulle være et kortvarig arbeid som skulle glemmes etterpå, men at det skulle bli en del av organisasjonenes kompetanse og kultur. Jeg vil si at det har vært stor grad av kongruens (sammenheng, entydighet) i prosjektets gjennomføring i forhold til intensjonene med det. Dette har gitt stor energi og kraft i prosessen.

Den kanskje viktigste faktoren for at prosjektet har blitt såpass vellykket, er selve innholdet "Kvalitet i relasjonsarbeid". Med dette innholdet har prosjektet gått rett i kjernen av det barnehagevirksomhet handler om, og det har truffet den enkelte i "sjela". Det bør her tilføyes at den enkelte i personalgruppa har ulikt ståsted, erfaringer og verdier som de har møtt prosjektet med, og det er derfor noe varierende med hensyn til hvor langt den enkelte har utviklet seg. Det er pekt på at enkelte medarbeidere ikke kanskje har hatt samme utbytte som andre, men at alle har hatt et utbytte, og noen et svært stort utbytte. Det kan vurderes om det vil være behov for å gi enkelte medarbeidere andre personlige utviklingsmuligheter gjennom andre type tilbud, hvis de ønsker dette. Det kreves personlig utvikling for å bli gode relasjonsarbeidere.

Det er nødvendig med en god prosjektleder skal en slik prosess som dette prosjektet lykkes. Inger Kolstad har greid "å holde hesten på veien" – d.v.s. at hun har sørget for at alle har vært i prosessen, uten å fortelle akkurat fasitsvaret på hvor de skulle gå. Denne åpenheten i forhold til hva som kunne utvikle seg, slik også faglig Berit Bae har vist, at barnehagene selv kunne velge "sitt" prosjekttema, tror jeg har virket positivt på kreativiteten og eierskapet til prosjektet.

Det har ikke vært vesentlige faktorer som har hindret utviklingsarbeidet underveis, slik det er stilt spørsmål om i evalueringsspørsmålene. Det har vært enkelte barrierer eller terskler med hensyn til teorilesing (vanskelige begreper etc.) og det å ha tilstrekkelig tid til lesingen. Om dette kan karakteriseres som barrierer eller som positive utfordringer kan det være delte oppfatninger om. Ellers har det med vikarer og sykemeldinger/permisjoner i løpet av

prosjektperioden blitt vurdert som barrierer av enkelte, i den forstand at de ikke har greid å få disse med i prosessen på en god nok måte.

3.5. Konklusjoner og videre utviklingsmuligheter

Det virker for meg åpenbart, på grunnlag av de erfaringer som er beskrevet, at det er oppnådd gode resultater i prosjektet og at prosjektet har hatt stor betydning for en positiv utvikling i barnehagene i Gjøvik. Det er stor grad av samstemthet mellom de ulike personalgruppene i deres erfaringer og synspunkter. Med de ulike metoder som er benyttet for datainnsamling burde det være tilstrekkelige muligheter til å komme med avvikende syn, dersom disse finnes. Det blir viktig at det i det videre arbeidet med evalueringresultatene gjennomføres drøftinger i barnehagene for å få fram nyanser i oppfatninger og om det kan være forhold som ikke har blitt belyst i denne rapporten.

I forhold til prosjektets tre delmål mener jeg vi kan konkludere med at de helt tydelig er nådd. Personalet har lært seg å reflektere over egen praksis i her-og-nå situasjoner (delmål 1) og de har fått befestet en holdning der barn og voksne ser på hverandre med respekt (delmål 2). Når det gjelder tredje delmål, om at prosjektet skal bidra til at barnehagene kontinuerlig setter i gang forbedringstiltak og utviklingsprosesser basert på systematisk læring, er det grunn til å tro at dette vil skje, samtidig som det først kan vise seg i framtida. Personalet har hatt en unik erfaring med prosessene i dette prosjektet, som gjør at jeg tror de generelt vil bli mer kritiske til alle moteretninger og metode-bølger som skyller innover kommunesektoren, og at de vil kjenne til verktøy og måter å jobbe på som de kan benytte senere ved behov. Jeg tror de vil stille større krav til utviklingsarbeid generelt, samtidig som de har fått positiv erfaring med endringsarbeid og vil kanskje dermed også være positive videre, når det er noe viktig de kan hente.

I forhold til evalueringsspørsmålene så mener jeg å ha besvart de to første: hvilke sentrale prosesser som pågår i barnehagene og hvordan retning og kvalitet på disse prosessene kan vurderes. I det tredje spørsmålet gjenstår det å vurdere og konkludere når det gjelder hva som er utviklingsmuligheter videre. I følge teoriene om læring i organisasjoner, jfr. Garvin (1993) som ble presentert tidligere i dette

kapitlet, er det nødvendig "å etablerer gode indikatorer på at disse prosessene holdes ved like". Jeg mener at det kan konkluderes med at Gjøvik-barnehagene har arbeidet på en måte som, ut fra teorien, sikrer virksomhetene som lærende organisasjoner, og at det videre må arbeides med å vedlikeholde prosessene. Ting kan glemmes, ferdigheter og tanker må holdes ved like. Styrerne viser også i intervjuene at de nettopp er oppmerksomme på denne utfordringen. Dette vedlikeholdet tror jeg krever at en går igjennom de samme prosesser som tidligere, kanskje i nye former. Det kan også med fordel utføres eksperimenter med hensyn til innhold og organisering, og med bruk av selvevaluering, for å vinne nye erfaringer og å videre utvikle kompetansen.

Det er ellers pekt på en utfordring når det gjelder vikarer og de som var i permisjon eller sykemelding da prosjektet pågikk. Også dette spørsmålet er allerede en kjent utfordring i organisasjonen, og det bør vurderes felles tiltak for også å gi denne delen av personalgruppa utviklingsmuligheter, der det viser seg nødvendig.

Når det gjelder styrernettet er det tydelig at dette har stor betydning for styrerne. Jeg stiller meg spørrende til om det kunne være behov for faglige nettverk også for de pedagogiske lederne og assistentene. Enkelte har påpekt at assistentene mangler fora for erfaringsutveksling på tvers av barnehagene.

Oppsummering av hovedkonklusjoner:

Det har vært svært gode resultater når det gjelder læring og endring på basis av prosjektet.

- Prosjektets delmål er nådd. Det er grunn til å tro at også ungenes selvfølelse (prosjektformålet) har blitt styrket betydelig. De ressurser som har blitt brukt til prosjektet har ikke blitt opplevd som spesielt store eller at prosjektet har kommet i tillegg til alt annet. Det har glidd inn i daglig arbeid.
- Det er utviklet en relasjonskompetanse i organisasjonen som har gitt bedre kvalitet i tjenestetilbudet.
- Det er utviklet stor grad av økt bevissthet og refleksjonsevne omkring eget arbeid, hos alle i personalet.
- Det er i betydelig grad endret atferd i samspillsituasjoner, i forhold til barna, kolleger og foreldre. Endringene har ført til nye tilstander av romslighet, smidighet, stolthet over eget arbeid, bedre utnyttelse av den enkeltes kompetanse og engasjement for barnehagen. Mer "myndiggjorte" medarbeidere. Barn blir sett og hørt bedre.

- Personalet har erfart og lært seg arbeidsmåter og et felles språk som gir inntak til kontinuerlig læring og utvikling (lærende organisasjon).
- Samlet har dette arbeidet gitt en nødvendig plattform for også annet utviklingsarbeid.

Når det gjelder prosjektgjennomføring og prosess ser det ut til at de viktigste "nøklerne" til suksess har vært:

- Selve temaet har vært vurdert som så grunnleggende viktig at det i seg selv har hatt en stor endringskraft ("kjernen i det å drive barnehage").
- Alle har deltatt, på "likefot", d.v.s. at både assistenter, pedagogiske ledere og styrere har deltatt i utviklingsarbeidet på like vilkår.
- Alle har lest teori og gjennom dette utviklet felles språk/begreper. Begrepene er viktig for refleksjon, individuelt og kollektivt.
- Alle har gjennomført observasjon av samspillsituasjoner som har gitt godt grunnlag for refleksjon og læring.
- Det har vært gode kursdager og med god oppfølging i den enkelte barnehage.
- Det har vært tydelige intensjoner fra ledelsen i Virksomhetsområde Barnehager om viktigheten av utviklingsarbeidet, bl.a. gjennom god støtte, oppfølging og veiledning.
- Personene Berit Bae og Inger Kolstad har vært viktige.

Litteratur

Andersen, Erling S., Grude, Kristoffer V., og Haug, Tor: *Målrettet Prosjektstyring*. NKI Forlaget 1995

Bae, Berit (1996): *det interessante i det alminnelige – en artikkelsamling*. Pedagogisk Forum. Oslo.

Eikeland, O. og Berg, A. M. (1997): *Medvirkningsbasert organisasjonslæring og utviklingsarbeid i kommunene*. Kommuneforlaget. Oslo.

Garvin, D. (1993) Building a learning organization. *Harvard Business Review*, 71(4), 78-91.

Hestbæk, A-D. og Christoffersen, M. Nygaard (2002): *Effekter af dagpasning – en redgørelse for nationale og internationale forskningsresultater*. Arbejdsrapport 18:2002. Socialforskningsinstituttet.

Kolstad, I. og Østvold, M. (2003): Eksamensoppgave

Levin, M. og Klev, R. (2002): *Forandring som praksis. Læring og utvikling i organisasjoner*. Fagbokforlaget. Bergen.

Schön, D.A. (2001): *Den reflekterende praktiker. Hvordan professionelle tænker, når de arbejder*. Basic Books Inc. 1983. Dansk udgave. Forlaget Klim 2001. Århus.

Skjeseth, E. (2004): *Læring på arbeidsplassen – en selvfølge? Hva kjennetegner arbeidsplassbasert læring? Hva skal til for å optimalisere arbeidsplassen som læringsarena?* Hovedfagsoppgave i Yrkespedagogikk. Høgskolen i Akershus.

Ålvik, T. (1999): "Askeladden og de gode hjelperne". *Norsk pedagogisk tidsskrift* nr. 6/99. Universitetsforlaget. Oslo.

Barne- og familiedepartementets kvalitetssatsning, beskrevet i St.meld.nr. 27 (1999-2000)

Vedlegg 1.

Samtale på video; assistenter gr. II.

1.Tid (tenke seg om)	2,15
2.Nei (begrunnelser)	4,15-5,48-8,50
3.Ombestemme seg,unnskyld	5,48-9,43
4.Enkeltbarn	6,14-7,00-13,17-15,10-18,00-32,00-42,30-45,02-34,34(II)-49,00(II)
5.Regler/grenser	9,25-10,22-12,03-18,00-21,40-40,40-41,50-10,20(II)
6.Personalsamarbeid	11,35-23,25-38,05-5,40(II)-26,00(II)
7.Humor	13,22-35,00-39,20
8.Foreldre/møter	16,48-26,00(II)
9.Avgrenset	26,55
10.Mat	28,00
11.Barn ser voksne	38,05
12.Forutsetninger for vellykket prosjekt	Video II; 1,40-7,30-12,40-13,55-28,45
13.Vikarer	Video II; 9,20-11,17
14."Grenseløs", må vi gjennom det?	Video II; 17,00-22,13
15. Bruk av litteratur	Video II; 27,47-30,40-31,25
16.Råd for nye prosjekt	Video II; 54,19
17. Assistentrollen, endret?	36,30(II)

Arbeid med datamaterialet:

GRUPPE II

REGLER – endringer, nye rutiner

5 9 10 14

FOKUS – gjør du ting annerledes, endring av ting som er viktig

1 2 3 10

BARNESYNET

4 11

PERSONALSAMARBEID – hjelp/støtte av hverandre

6 7

YRKESIDENTITET – din rolle som assistent

17

FORUTSETNINGER FOR PROSJEKTET

12 15

HVA KUNNE VÆRT GJORT ANNERLEDES

16

ANNET

Foreldre

8

Vikar

13

Vedlegg 2



Evaluering av Kvalitet i relasjonsarbeid – fra de pedagogiske ledernes perspektiv

Østlandsforskning (ØF) er engasjert av Gjøvik kommune for å gjennomføre en evaluering av "Kvalitet i relasjonsarbeidet" i samarbeid med barnehagesektoren i kommunen. ØF's del av evalueringsarbeidet er å gjennomføre denne undersøkelsen blant de pedagogiske lederne samt en intervjuundersøkelse blant alle styrere.

Undersøkelsen anonymiseres da det fra kommunens side ikke er av interesse å få vite hvem som mener hva.

I denne evalueringen har vi tatt utgangspunkt i momentene (jmf. punkt 1-3, se neste side) som Berit Bae presenterte i oppstarten av dette kvalitetsarbeidet rettet mot å styrke personalets relasjonskompetanse. Vi ønsker eksempler/beskrivelser fra hverdagen din som sier noe om endringer som har skjedd hos deg, både i handling og tanker, etter at du har vært med på "kvalitet i relasjonsarbeid". (Prøv å finn eksempler på endringer, episoder der du tenker "dette ville jeg ikke ha sagt før/gjort før, slik ville jeg ikke ha svart barna før" etc). Hvis du trenger mer plass å skrive på enn de linjene vi har satt av, så kan du benytte baksiden av arkene (husk da å nummerere svarene).

Vi ønsker lykke til med besvarelsen.

På forhånd takk!

Lene Nyhus

prosjektleder

Østlandsforskning

Frist for innlevering: 24. april

Vennligst besvar punktene under med eksempler og beskrivelser fra din egen hverdag

Moment 1. *"lede oppmerksomheten mot korte øyeblikk og dagligdagse samspillsepisoder og hvor viktige de er for barns livskvalitet"*

- a. Hvordan har "kvalitet i relasjonsarbeid" gjort deg mer oppmerksom på dagligdagse samspillsepisoder? Gi eksempler.

- b. Kan du reflektere litt over hvordan forståelsen av slike her og nå situasjoner (korte øyeblikk) har endret seg? Gi eksempler.

Moment 2. *"inspirasjon til å ta i bruk begreper/tankeredskep for å reflektere over hva som kjennetegner anerkjennende relasjonsprosesser mellom voksne og barn"*

- a. Kan du nevne noen nye teoretiske begreper/uttrykk som du har tatt i bruk?

- b. Har disse begrepene blitt nyttige redskaper for deg – i tilfelle ja, på hvilken måte? Gi eksempler.

- c. Har denne måten å arbeide på som dere har gjort i forbindelse med "Kvalitet i relasjonsarbeid" gitt deg et nytt forhold til teori – eventuelt hvordan?

Moment 3. *”støtte til å gå inn i utviklingsprosesser basert på observasjon, refleksjon og diskusjon – prosesser som tar tid og som inkluderer villighet til å se på seg selv og egne holdninger”*

- a. Hvordan vil du beskrive noe av endringsprosessene som har skjedd i din rolle som pedagogisk leder? Nevn et par situasjoner (eksempler) der du tenker og handler annerledes nå enn du gjorde før, f. eks. forhold til enkeltbarn, foreldre eller personalet, eller i forhold til temaer som tid, lek, regler (husk at du kan benytte baksiden av arket hvis det blir for liten plass)

- b. Av de faktorer/tiltak (arbeidsmåter/metoder) som har inngått i arbeidet med kvalitet i relasjonsarbeid – hvilke ser du som viktigst for de utviklingsprosessene som er satt i gang? (Vennligst prioriter de viktigste faktorene fra 1 og inntil 3.)

1.

2.

3.

- c. Hva mener du har skapt størst hindringer eller mest motstand under utviklingsarbeidet?

4. *Er det andre forhold du har lyst til å si noe om som du mener hører hjemme i evalueringen av dette kvalitetsarbeidet angående å øke personalets relasjonskompetanse?*

Takk for hjelpen!

Vedlegg 3

1. Bakgrunn, fartstid
2. Hva ble utviklingsarbeidet kalt? (Hva slags navn har dere satt på prosessen?)
3. Fortell om hvordan arbeidet ble gjennomført i egen barnehage (innhold/form)
4. Har det vært noen "skjær i sjøen" underveis?
5. Var alle i personalgruppa med?
6. Hvis noen i personalgruppa har hatt kritikk eller stilt spørsmål til utviklingsarbeidet underveis – hva har det i så fall handlet om?
7. Hva har utviklingsarbeidet ført til, eller ført med seg? Gi eksempler på eventuelle endringer som har skjedd.
8. Hva har hatt betydning for prosessen? Hvilke faktorer har vært viktige/de viktigste?
9. Hvis dere skulle satt i gang nå, er det noe du ville at dere skulle ha gjort annerledes?
10. Hvor viktig har dette arbeidet vært for barnehagen og for deg som leder?
11. Har det skjedd eventuelle endringer når det gjelder følgende tema:
 - a. årsplanarbeid
 - b. personalsamarbeid
 - c. utviklingssamtaler
 - d. foreldresamarbeid
 - e. nettverk blant styrerne

