

# BACHELOROPPGAVE

## MOTIVASJON & KOMPETANSEUTVIKLING

**”Hvordan kan barnehagen arbeide med kompetanseutvikling, og vil arbeid med dette bidra til å motivere personalet i sitt arbeid?”**



June Unhjem, 3.orgled  
Dronning Mauds Minne Høgskole  
Våren 2014

Kandidatnummer: 208

Emnekode: BACH-HO05

Emnenavn: Pedagogikk, organisasjon og ledelse i barnehagen



## **Forord.**

Denne oppgaven er skrevet som en avslutning på et 3-årig bachelorstudium ved Dronning Mauds Minne Høgskole, en høgskole for førskolelærere/barnehagelærere. I løpet av mine tre år ved denne høgskolen har jeg utviklet meg stort gjennom tett samarbeid med både medstudenter og lærere. Denne oppgaven handler som forsiden tilsier om motivasjon og kompetanseutvikling i barnehagen. Min fordypningsenhet dette siste året er organisasjon og ledelse. Denne fordypningsenheten fokuserer hovedsakelig på barnehagen som organisasjon, og de ulike grupper mennesker som er involvert i denne – deriblant barn, foreldre og personalet.

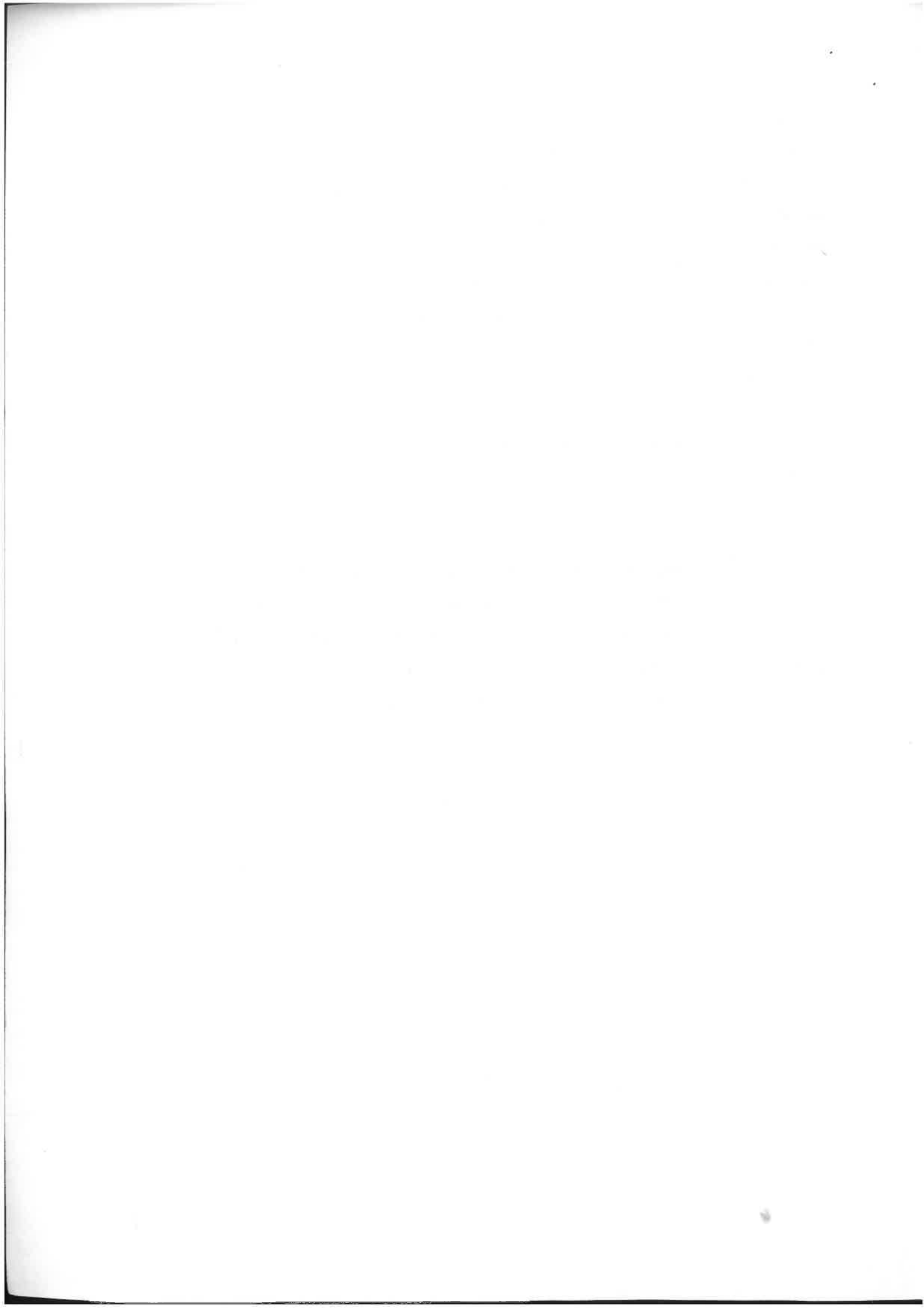
Jeg har som tiden har gått lagt merke til hvor viktig et godt personale er for barnehagevirksomheten. Derfor valgte jeg personalet i barnehagen som hovedmålgruppe i denne oppgaven.

For at en bacheloroppgave skal bli optimal behøver man å samle inn data som er relevant for det man skal skrive om. Her vil jeg rette en stor takk til min første informant, en daglig leder som i første rekke inspirerte meg til å velge dette temaet, og som under intervjuet ga meg flere gode råd og svar på mine spørsmål. Også vil jeg takke min andre informant, en pedagogisk leder i en annen barnehage for gode refleksjoner, tanker og ideer som motiverte meg til å skrive videre. Andre jeg ønsker å takke er mine veiledere som har vært til stor hjelp både under den muntlige veiledningen, og spesielt den skriftlige.

Takk!

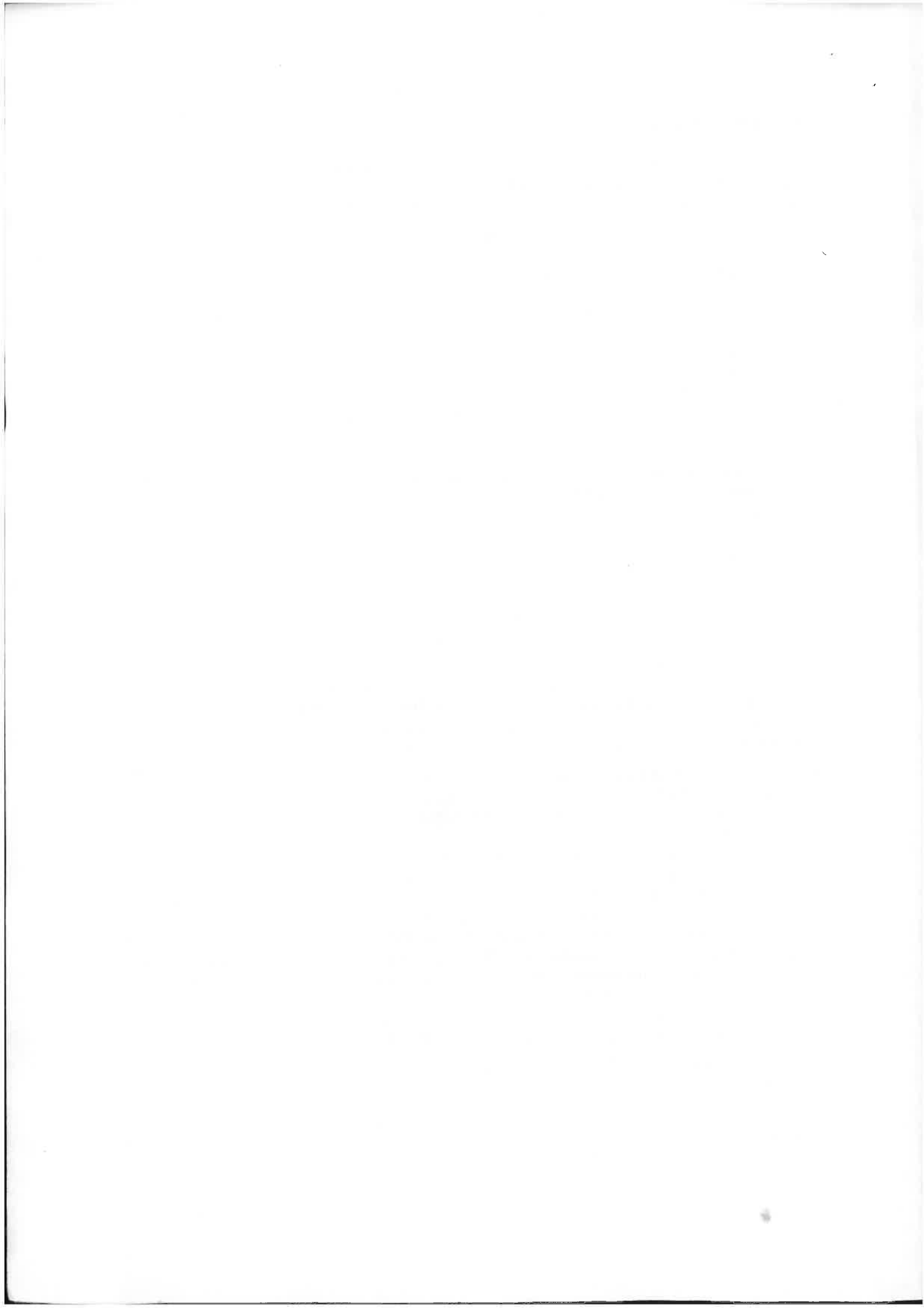
June Unhjem, DMMH

2014

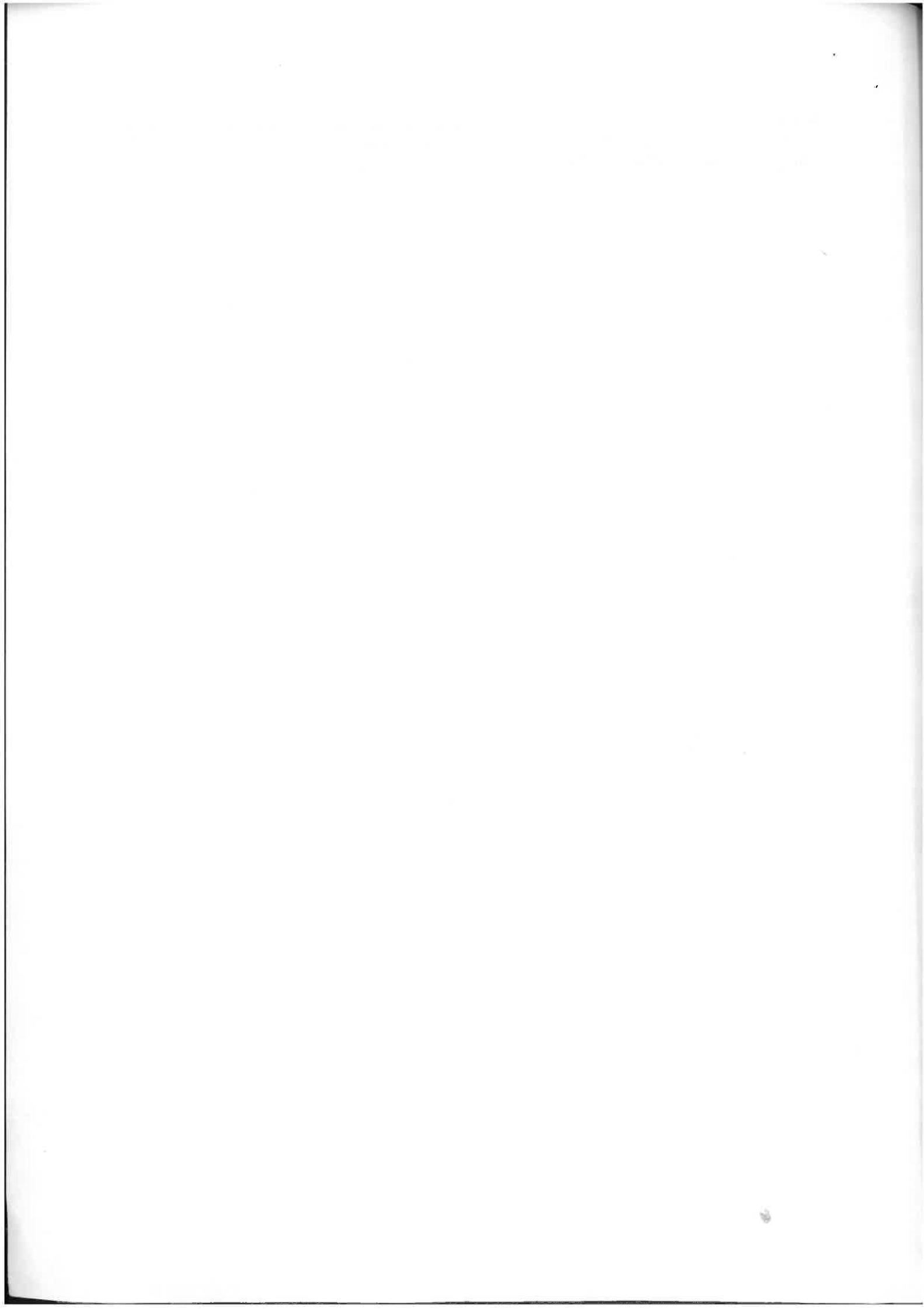


## Innholdsfortegnelse.

<b>Kapittel 1 – Innledning</b> .....	<b>5</b>
1.1 Innledning med problemstilling.....	5
1.2 Presentasjon.....	5
<b>Kapittel 2 – Teori</b> .....	<b>6</b>
2.1 <b>Kompetanse</b> .....	<b>7</b>
2.1.1 Fagkompetanse.....	7
2.1.2 Metodekompetanse.....	8
2.1.3 Samspillskompetanse.....	8
2.1.4 Læringskompetanse.....	8
2.1.5 Oppsummering.....	9
2.2 <b>Kompetanseutvikling</b> .....	<b>9</b>
2.2.1 Produktiv –og reprodutiv barnehage.....	10
2.2.2 Arbeid med kompetanseutvikling i barnehagen.....	10
2.2.3 Taus kunnskap.....	11
2.2.4 Oppsummering.....	12
2.3 <b>Kompetansekartlegging</b> .....	<b>12</b>
2.4 <b>Kvalitet/kvalitetsutvikling</b> .....	<b>13</b>
2.5 <b>Motivasjon</b> .....	<b>14</b>
2.5.1 Motiverende arbeidsmiljø.....	14
2.5.2 Maslows behovsteori.....	15
2.5.3 Flytsonmodellen.....	16
2.5.6 Oppsummering.....	17
2.6 <b>Ledelse</b> .....	<b>17</b>
2.7 <b>Veiledning</b> .....	<b>18</b>
<b>Kapittel 3 – Metode</b> .....	<b>18</b>
3.1 <b>Metode</b> .....	<b>18</b>
3.2 <b>Kvalitativ/kvantitativ metode – Begrunnelse for valg av metode</b> .....	<b>18</b>
3.3 <b>Mine informanter</b> .....	<b>19</b>
3.4 <b>Vurdering av egen metode</b> .....	<b>20</b>
<b>Kapittel 4 – Resultat og Drøfting</b> .....	<b>21</b>
4.1 <b>Resultat og Drøfting</b> .....	<b>21</b>
4.2 <b>Kompetanse/kompetanseutvikling i barnehagen</b> .....	<b>21</b>
4.2.1 Taus kunnskap – gi den liv?.....	22
4.2.2 Er utvikling av personalets kompetanse viktig i barnehagen?.....	23
4.2.3 Hva skal til for å lykkes med kompetanseutvikling i barnehagen?.....	24
4.3 <b>Kartlegging av personalets kompetanse</b> .....	<b>24</b>
4.3.1 Tas det hensyn til personalets faglige og personlige interesser?.....	25
4.4 <b>Kvalitetsbegrepet i forhold til kompetanseutvikling</b> .....	<b>26</b>
4.5 <b>Hvordan arbeide med kompetanseutvikling i barnehagen?</b> .....	<b>26</b>
4.6 <b>Motivasjon til kompetanseutvikling</b> .....	<b>27</b>
4.6.1 Indre –og ytre motivasjon.....	28
4.6.2 Hva motiverer?.....	28
4.7 <b>Kompetanseutvikling – en bidragsyter til motivasjon?</b> .....	<b>30</b>
<b>Kapittel 5 – Oppsummering med konklusjon</b> .....	<b>31</b>
5.1 <b>Oppsummering med konklusjon</b> .....	<b>31</b>
<b>Kapittel 5 – Referanser</b> .....	<b>33</b>
5.1 <b>Referanseliste</b> .....	<b>33</b>
5.1.1 Referanser fra selvskrevede tekster.....	34
5.1.2 Elektroniske referanser.....	35



<b>Vedlegg.....</b>	<b>36</b>
<b>  Intervjuguide – daglig leder.....</b>	<b>36</b>
<b>  Intervjuguide – pedagogisk leder.....</b>	<b>38</b>





## **Kapittel 1 – Innledning.**

### **1.1 Innledning med problemstilling.**

Mitt inntrykk er at barnehagen i de senere år har et ønske om økt kompetanse i personalgruppen. I løpet av min tredje og siste praksisperiode fulgte jeg en daglig leder som var svært opptatt av et kompetent personale, noe som forsterket min lyst til å skrive om kompetanseutvikling. Noe jeg bet meg merke i var noe hun sa om motivasjon i forhold til kompetanseutvikling. Hun mente at personalet først og fremst måtte være motivert til å utvikle og skaffe seg ny kompetanse, for senere å bli motivert av kompetansen de tilegnet seg. Dette gjorde at jeg ble nysgjerrig på hvordan man kan arbeide med kompetanseutvikling i barnehagen for at personalet skal bli motivert til og av kompetanse. Som Gotvassli (2004) sier vil en god barnehage være avhengig av voksne som tar arbeidet i barnehagen på alvor, og som *ønsker og vil noe* med det arbeidet de utfører i barnehagen. Ved å utvikle personalets kompetanse vil de få det grunnlaget og den lysten de trenger for å utføre et godt, gjennomført og reflektert arbeid. Stortingsmelding nr. 24 ”*Fremtidens barnehage*” lister opp det å heve kompetansen for alle som arbeider i barnehagen som et av de strategiske målene fra 2014 til 2020, noe som understreker viktigheten av det å forstå faktorene for god kompetanseutvikling i barnehagen i tiden fremover. I arbeid med kompetanseutvikling er motivasjon et sentralt nøkkelord, og jeg har på grunnlag av dette kommet frem til følgende problemstilling:

**”Hvordan kan barnehagen arbeide med kompetanseutvikling, og vil arbeid med dette bidra til å motivere personalet i sitt arbeid?”**

### **1.2 Presentasjon.**

Jeg valgte å skrive om både motivasjon og kompetanseutvikling fordi personalet i barnehagen er avhengige av å være motivert til å utvikle kompetansen sin for best mulig barnehagekvalitet.

I arbeid med denne oppgaven har jeg støttet meg til et av mappebidragene mine fra pedagogikken. Dette med bakgrunn i at mappebidraget handler om personalets kompetanseutvikling. Det viste seg å være vanskelig å finne andre relevante teorier enn de jeg allerede hadde funnet, og jeg fant med dette ut at det ville styrke denne oppgaven å bygge noe videre på –og bruke dette mappebidraget.

I teoridelen, kapittel 2 vil du møte teori som jeg mener er relevant i forhold til min tematikk og problemstilling. Jeg har delt teorien inn i ulike kapitler/overskrifter for å sikre deg som leser oversikt over hva som presenteres. De ulike kapitlene/overskriftene inneholder ulike teorier jeg mener er relevante for å besvare problemstillingen min. De ulike overskriftene er: kompetanse, kompetanseutvikling, kvalitet/kvalitetsutvikling, motivasjon, ledelse og veiledning. Jeg har også valgt å bruke underkapitler fordi jeg mener disse går under den tematikken som kapitlet/overskriften tilsier. Under kapitlene om kompetanse, kompetanseutvikling og motivasjon har jeg gitt en kort oppsummering av temaene, om hvorfor jeg har tatt med de ulike teorier og begreper innenfor disse. Dette for å vise en bedre forståelse over hvorfor begrepene er relevante. Under de resterende kapitlene har jeg valgt å ikke oppsummere da disse er noe mindre enn de førstnevnte kapitlene. Jeg har skrevet hvorfor disse temaene er relevant i selve kapitlet, og ser derfor ikke oppsummeringen som en nødvendighet.

I metodedelen, kapittel 3 vil du først møte noe generelt om metode og hvilken hensikt denne har, samt forskjellen mellom en kvalitativ og kvantitativ metode. Du vil også kunne lese om grunnen til at jeg valgte den metoden jeg har brukt, samt kort informasjon omkring valg av informanter. Tilslutt vurderer jeg bruk av egen metode.

I kapittel 4, drøfting og resultat vil jeg forsøke å sammenfatte de funnene jeg fikk i intervjuene, og drøfte disse opp mot relevant teori som vil bli hentet fra teoridelen.

Til slutt vil jeg forsøke å oppsummere og konkludere oppgaven for å se om jeg har funnet svar på min problemstilling.

## **Kapittel 2 – Teori.**

I følgende avsnitt har jeg skrevet teori som jeg mener er relevant i forhold til min tematikk og problemstilling. Teorien er, som tidligere nevnt delt inn i ulike kapitler/overskrifter for å sikre deg som leser oversikt over hva som presenteres. De ulike kapitlene/overskriftene inneholder ulike teorier/temaer som jeg mener er relevante for å besvare problemstillingen min. Jeg har i tillegg valgt å bruke underkapitler fordi jeg mener disse går under den tematikken som kapitlet/overskriften tilsier.

## **2.1 Kompetanse.**

Det å skulle definere ordet kompetanse kan være vanskelig. Enkelte mener at kompetanse er noe hvert enkelt individ besitter av faglig kunnskap, mens andre, deriblant Gotvassli (2004) mener at kompetanse er summen av fire ulike faktorer, nemlig ferdigheter, kunnskaper, erfaringer og holdninger som hvert enkelt individ innehar. Men hva legger man egentlig i de ulike faktorene, og hvorfor er disse en del av kompetansen? Ferdigheter er noe hvert enkelt individ er tillært, noe som er naturlig eller nødvendig å kunne. Erfaringer er lærdom av situasjoner, hendelser eller saker som individet har vært en del av tidligere. Dette kan være opplevelser som har satt preg på individets verdier som deretter vil prege det videre arbeidet. Kunnskap handler om lærdom som individet besitter som kan relateres og knyttes opp mot faglighet, men også visdom innenfor gitte områder. Holdninger handler om hvordan individet opptrer under ulike omstendigheter, særlig i samvær med barn og medarbeidere. Et individ som til en viss grad besitter disse faktorene kan klassifiseres som et kompetent individ.

Ut fra det som er skissert ovenfor kan kompetanse defineres ”...som kunnskaper, ferdigheter og evner som kan anvendes til å utføre arbeid” (Nordhaug, 2004, s. 29).

For å lettere kunne forstå ordet kompetanse, har jeg valgt å dele den inn i fagkompetanse, metodekompetanse, samspillskompetanse og læringskompetanse. Dette er ulike former for kompetanse som kan relateres til de faktorene Gotvassli (2004) mener er avgjørende for å kunne si noe om et individ eller personalet er kompetent. Jeg vil nå se nærmere på hvilken betydning de ulike formene har for personalets kompetanse, og eventuelt hvorfor disse er viktige for personalets kompetanseutvikling i barnehagen.

### **2.1.1 Fagkompetanse.**

Fagkompetanse handler om innsikt og kompetanse innenfor ulike fagområder som er viktig for arbeidet i barnehagen (Gotvassli, 2004). Her vil Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (2011) være relevant å se på i forhold til de ulike fagområdene som Kunnskapsdepartementet har satt opp for arbeidet i barnehagen. For at barna i barnehagen skal tilegne seg kompetanse innenfor de ulike fagområdene, vil det være viktig at personalet besitter en viss kompetanse omkring disse. Hver enkelt voksen trenger ikke kompetanse innenfor hvert av fagområdene, men det vil derimot være viktig at alle voksne interesserer seg

for ulike områder. Fagområdene vil dermed bli dekket. Ved å kontinuerlig arbeide med de ulike fagområdene vil personalet til stadighet lære seg noe nytt, og stadig være i endring – også kalt endringskompetanse. Denne kompetansen kommer til syne under kapittel 2.1.4 – ”Læringskompetanse”.

### **2.1.2 Metodekompetanse.**

Metodekompetanse handler om evnen til å analysere, og at man har evnen til å bruke den kunnskapen man har til å løse oppgaver (Gotvassli, 2004). Her handler det om å analysere, kartlegge og løse situasjoner som oppstår i barnehagehverdagen – hva er status, hvordan går vi frem og eventuelt hvilke tiltak bør igangsettes kan være spørsmål som vil få betydning i arbeid med ulike situasjoner.

### **2.1.3 Samspillskompetanse.**

Denne formen for kompetanse er en viktig forutsetning for at et godt samarbeid blant personalet i barnehagen skal finne sted. Samspillskompetanse handler om å kunne samarbeide med andre mennesker og i fellesskap løse eventuelle konflikter og utfordringer blant personalet (Gotvassli, 2004). I barnehagen blir man som ansatt nødt til å samarbeide med andre som med stor sannsynlighet har andre meninger enn seg selv. Her vil en ansatt med samspillskompetanse ha gode forutsetninger for å få til et godt samarbeid.

### **2.1.4 Læringskompetanse.**

Denne formen for kompetanse innebærer utvikling av et nysgjerrig og endringsvillig personale. Læringskompetanse handler om å ha evnen til å tilegne seg ny kunnskap, noe som er svært vesentlig og relevant i forhold til min problemstilling (Gotvassli, 2004). Her vil endringskompetansen bli relevant å se på. Det sies at man aldri blir helt utlært, og at man lærer så lenge man lever. Endringskompetanse handler nettopp om å lære nye ting hele tiden. Og som Gotvassli (2004) sier handler det om personalets ”...vilje og evne til å spørre, lytte og lære for kontinuerlig fornyelse og forbedring” (Gotvassli, 2004, s. 125). Selv om enkelte har en innstilling som sier at de vil være i stadig endring og fornyelse, betyr ikke det at alle har en slik type innstilling. Her handler det mye om motivasjon og det å ønske å være i utvikling.

Enkelte går på arbeid i barnehagen fordi de får penger for det – ytre motivasjon, mens andre går på arbeid i barnehagen fordi de brenner for arbeid med barn, og har lyst til å gjøre barnehagen så god som mulig for alle involverte – indre motivasjon. Dette blir mer synlig under kapittel 2.5 – ”Motivasjon”.

### **2.1.5 Oppsummering.**

I dette kapittelet har jeg presentert ulike begreper og teorier jeg anser som relevante innenfor kompetanse. Fagkompetanse, metodekompetanse, samspillskompetanse, læringskompetanse og endringskompetanse anser jeg som viktige begreper for å enklere kunne forstå hva kompetanse faktisk innebærer. Jeg mener at ordet kompetanse ikke kan stå alene, og at de ulike begrepene er nødvendig for å oppsummere kompetansens betydning. Teorien i dette kapittelet vil bli brukt videre i drøftingsdelen til å drøfte funnene jeg har gjort meg.

## **2.2 Kompetanseutvikling.**

Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (2011) sier at ”barnehagen skal fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling” (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 29). Nettopp derfor er det viktig å arbeide med kompetanseutvikling i barnehagen. Personalets kompetanse vil være spesielt viktig for at de skal kunne bidra til at barna tilegner seg tilstrekkelig med kompetanse og kunnskap.

I likhet med andre organisasjoner har også barnehagen behov for at hver enkelt ansatt fornyer seg jevnlig. ”Slike prosesser blir ofte omtalt som kompetanseutvikling i en organisasjon” (Lundestad, 2013, s. 234). Lundestad (2013) skriver videre at målet med å utvikle personalets kompetanse er at personalet skal bli flinkere på å reflektere over egen praksis. Refleksjon vil være en særdeles viktig faktor i forhold til kompetanse utvikling. Ved å reflektere over hverdagslige eller uforutsette situasjoner vil personalet ofte få et annet syn enn det de hadde i ”her og nå” situasjonen. Kvistad og Søbstad (2005) sier at refleksjon over egen praksis er en viktig forutsetning for endring og fornyelse i barnehagen som organisasjon.

”Hvis vi ikke reflekterer over måten vi handler på i en rolle, for eksempel i en yrkesrolle, kan rollen erobre oss som individer og få oss til å utføre handlinger

som går på akkord med normene og verdiene våre. Det kan igjen føre til at vi utvikler oss lite i rollen, og dessuten skape en følelse av meningsløshet eller frustrasjon” (Lundestad, 2013, s. 248).

### **2.2.1 Produktiv –og reprodutiv barnehage.**

En barnehage som arbeider med kompetanseutvikling og fokuserer på at personalet skal være i stadig utvikling, kan kategoriseres som en produktiv barnehage. En produktiv barnehage er en barnehage som ”...kjennetegnes ved at lederen ser det som viktig å være spørrende og få i gang refleksjonsprosesser utover tilegnelsen av bestemte kunnskaper” (Lundestad, 2013, s. 235). Som Lundestad (2013) sier så kan produktiv –og reprodutiv barnehage virke som to helt ulike måter å arbeide i barnehagen på. En reprodutiv barnehage er en barnehage som fort kan preges av en såkalt fasitkultur, hvor ”lederen mener å vite hva som må læres, og hvordan det kan gjennomføres for å oppnå ønskede resultater” (Lundestad, 2013, s. 235). Her må personalet være i stand til å lære, huske og gjengi det de har blitt fortalt. (Lundestad, 2013) I en slik type barnehage kan både ledelsen og personalet fort stagneres, og det blir lite rom for utvikling. I motsetning til en reprodutiv barnehage vil en produktiv barnehage stille seg spørrende, undrende og reflekterende i forhold til ulike fenomener, situasjoner og hendelser man kan komme ut for i løpet av en barnehagehverdag. Dette gjør at man kan se for seg at en produktiv barnehage vil være det beste i forhold til utvikling av personalets kompetanse, fordi en slik kultur vil være lærende på en naturlig måte. Likevel kan man se sammenhengen mellom en produktiv –og reprodutiv barnehage. Det beste for barnehagen vil være en god blanding av de ulike typene. Dette kan oppnås ved utdannede pedagogiske ledere og styrere som har kunnskap og kompetanse om barnehageteorier og lignende faglitteratur, men som likevel stiller seg produktive sammen med det øvrige personalet ved å utøve en undrende og reflekterende praksis. Her vil det faglige ligge til grunn for praksisen/arbeidet som utøves i barnehagen.

### **2.2.2 Arbeid med kompetanseutvikling i barnehagen.**

Barnehageloven §18. sier at ”pedagogiske ledere må ha utdanning som førskolelærere.” Dette stemmer overens med det jeg skrev innledningsvis – det ønskes et kompetent personale i barnehagen. Det å reflektere mener jeg er en god måte å lære på, og i tillegg bidrar dette også

til utvikling. På førskolelærerstudiet er det sett på som svært negativt om man ikke setter opp didaktiske planer, og reflekterer over planleggingen og gjennomføringen i forhold til den. Her vil det bli satt i gang en læringsprosess som ofte kan bli tatt for gitt. Under refleksjonen og vurderingen får man satt ord på opplegget, og oppdager raskt hva som fungerte godt og det som kanskje kunne blitt gjort på en annen måte for å optimalisere det. Det som fungerte godt vil være med deg som gode erfaringer, mens det som ikke fungerte like godt blir tatt med som noe man kan bearbeide ved en senere anledning. Denne formen for arbeid kan defineres som en produktiv måte å arbeide på i barnehagen. I tillegg kan personalet lese seg opp på relevant teori og faglitteratur for å samtidig arbeide reprodusivt, noe som vil føre til bredere kunnskap og kompetanse.

### **2.2.3 Tause kunnskap.**

Tause kunnskap kan med enkle ord beskrives som "...kunnskap som vi ikke tenker over at vi har" (Meyer, 2009, s. 78). Det handler rett og slett om at vi bruker den kompetansen og kunnskapen vi har uten at vi helt vet hvorfor. Det er det som føles riktig – ofte fordi man har erfart tidligere at det fungerte (Jacobsen og Thorsvik, 2010). Men hvordan kan man gjøre den tause kunnskap tilgjengelig, fremfor at den kun er forbeholdt den enkelte ansatte (Nordhaug, 2004)? Videre kan spørsmålet være om det beste for barnehagen hadde vært om den tause kunnskapen ble synliggjort, ved å eksempelvis diskutere og reflektere rundt situasjoner som de ansatte har vært en del av. Hvorfor gjorde du sånn? Hva kunne du gjort annerledes for at det skal bli enda bedre? Dette er spørsmål som kunne bidratt til at den ansatte hadde fått satt ord på sin tause kunnskap/kompetanse.

Jacobsen og Thorsvik (2013) er to av flere som mener at den viktigste forutsetningen for å utvikle en lærende organisasjon, er å kartlegge, uttale og synliggjøre den tause kunnskapen som alle ansatte har ervervet seg gjennom erfaringer. "Deretter må denne informasjonen gjøres tilgjengelig for flere i organisasjonen, slik at den kan testes ut og bli til praktisk nytte for hele organisasjonen" (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

På den andre siden har vi Dreyfus og Dreyfus som, i følge min veileder, påpeker at det ikke er sånn at vi handler best når vi har det klarest i hodet, men nettopp når man er så dyktige at man "bare gjør det". Det sies at om man stopper opp og reflekterer over hva man gjorde, så ville

det ikke fungert. Er det slik at taus kunnskap alltid har best av å synliggjøres? Dette kommer jeg til å drøfte videre i kapittel 4, 4.2.1 – ”Taus kunnskap – gi den liv?”.

#### **2.2.4 Oppsummering.**

Et av de viktigste momentene i min problemstilling er kompetanseutvikling. Jeg har under dette kapitlet presentert ulike begreper og teorier jeg anser som relevante i forhold til utvikling av personalets kompetanse. Produktiv –og reprodutiv barnehage er relevant å se på i forhold til hvordan barnehagen kan velge å arbeide med kompetanseutvikling, men også for å synliggjøre at det finnes ulike måter å arbeide med tematikken på. Også teorier om refleksjon anser jeg som viktig å ta med i forhold til at den slags form for arbeid er svært viktig for å kunne utvikle seg. Den tause kunnskap er også et viktig moment da den peker på sentrale deler om de kunnskaper og kompetanser et individ besitter – uten å egentlig være klar over det. Dette er et godt drøftingspunkt i forhold til å oppdage og fange opp hva personalet egentlig besitter av kompetanse, og om den tause kunnskapen har godt av å synliggjøres.

#### **2.3 Kompetansekartlegging.**

Som Skogen (2013) sier har en leder i barnehagen mange ansvarsoppgaver. En leder i barnehagen bør ha evnen til å planlegge, organisere, veilede og følge opp personalet om kompetanseutvikling er ønskelig (Skogen, 2013). Rekkefølgen disse nevnte elementene er satt opp i virker for meg å være gjennomtenkt. En leder skal først og fremst planlegge og utarbeide planer for hvordan han/hun ønsker å gå frem for å oppnå kompetanseutvikling blant sine medarbeidere, organisere opplegget slik at det som er planlagt lar seg gjennomføre, veilede og gi tilbakemeldinger underveis, samt følge opp jevnlig for å se til at arbeidet går slik lederen ønsker det (Skogen, 2013).

For at arbeid med kompetanseutvikling skal bli nyttig for alle parter har lederen et ansvar i forhold til å kartlegge hvilke ressurser personalet allerede har. Sett at en ansatt allerede har god kompetanse innenfor eksempelvis planlegging, så får vedkommende lite utbytte av å lære om det på nytt. Ved kompetanseutvikling i barnehagen er det viktig at lederen utarbeider individuelle planer for hver enkelt ansatt for at de skal få best mulig utbytte av det. Likevel er det ikke alltid barnehagen har nok tid eller ressurser til å utføre dette. Da blir det viktig å gjøre



det Gotvassli (2004) kaller en behovsanalyse. Hva behøver barnehagen av kompetanse for å nå sine mål og for å utføre arbeidet på den mest ønskelige måten, hvilken kompetanse har personalet fra før som de kan lære av hverandre, og hvilken kompetanse mangler (Gotvassli, 2004, s. 81).

#### **2.4 Kvalitet/kvalitetsutvikling.**

Kompetanse –og kvalitetsutvikling henger tett sammen. Dette fordi ”kvalitetsutvikling i barnehagen innebærer kompetanseutvikling...” (Kvistad og Søbstad, 2005, s. 111). Ved å utvikle personalets kompetanse, utvikles også kvalitetsarbeidet i barnehagen. Med dette kan vi si at de står i et avhengighetsforhold til hverandre.

”Hva som oppfattes som kvalitet, er ulikt, og det baserer seg ofte på hvem som uttaler seg” (Larsen og Slåtten, 2010, s. 221). Det som faller innunder kvalitet i barnehagen kan eksempelvis være det fysiske miljøet, det pedagogiske innholdet –og den pedagogiske plattformen, godt foreldre samarbeid, godt arbeidsmiljø og sist men ikke minst, utvikling av personalets kompetanse. ”Et kompetent barnehagepersonale er den viktigste faktoren for å sikre god kvalitet i barnehagen” (Gotvassli, 2004, s. 73). Barnehagen er med andre ord avhengige av et personale som besitter en viss kompetanse omkring hvordan barnehagen best mulig kan legge til rette eksempelvis det fysiske miljøet, slik at hvert enkelt barn kan innpasse seg dette. Som barnehageloven § 48 sier har barnehagen som mål å sette barnets beste i fokus i en hver situasjon som forekommer.

”Når vi snakker om kvalitet, er det innholdet vi omtaler” (Larsen og Slåtten, 2010, s. 221). God barnehagekvalitet kan i følge Kvistad og Søbstad (2005) deles inn i to perspektiver. Det ene perspektivet handler om hvordan foreldre, ansatte og barn oppfatter barnehagen, og hvilket inntrykk de har av barnehagen ut fra egne følelser og meninger – også kalt opplevelseskvalitet. (Kvistad og Søbstad, 2005) Det andre perspektivet handler om ”...de kriteriene som fagfolk eller samfunnet setter opp for gode barnehager. Dette kan vi kalle *kriteriekvalitet*...” (Kvistad og Søbstad, 2005, s. 31).

## **2.5 Motivasjon.**

For at utvikling av personalets kompetanse skal gi et best mulig utbytte for alle involverte, vil motivasjon være et viktig stikkord. I arbeid med kompetanseutvikling har en leder en svært viktig rolle i forhold til å motivere sine medarbeidere. Skogen og Haugen (2013) sier at motivasjon er en drivkraft "...som får oss til å handle" (Skogen og Haugen, 2013, s. 117). Det er lederens oppgave å sørge for at det øvrige personalet opplever denne drivkraften. Her vil behovene for ros, anerkjennelse og konstruktive tilbakemeldinger være viktig å tilfredsstille for å skape denne drivkraften som gjør at de får lyst til å utføre et godt arbeid i barnehagen.

### **2.5.1 Motiverende arbeidsmiljø.**

"For at en person skal bli værende i sitt yrke og kunne gjøre en god jobb, er det nødvendig med et arbeidsmiljø som føles motiverende" (Gotvassli, 2004, s. 190). Det sies at det i barnehagen samarbeides godt, og at arbeidet er preget av trivsel. Trivsel er særdeles viktig for at ansatte i en hver organisasjon skal bli motiverte til å arbeide videre. Likevel er det ikke bare det som skjer innad i organisasjonen som påvirker de ansattes motivasjon. Samfunnet ellers har også en betydelig innvirkning på barnehagen som organisasjon. Flere ansatte innenfor barnehagevirksomheten mener at lønna er for lav i forhold til det store ansvaret (Gotvassli, 2004). Den ytre motivasjonen stimuleres dermed i svært liten grad hos disse menneskene. I følge Maslow er de ytre behovene, altså den ytre motivasjonen, viktig å tilfredsstille før man kan oppleve en indre motivasjon (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Det er den indre motivasjonen som gjør at man har lyst til å utføre et så godt arbeid som mulig. Som Skogen og Haugen (2013) sier handler indre motivasjon om motivasjon i forhold til handlinger som er av interesse, uten at andre faktorer påvirker handlingene enn gleden ved å utføre den.

"Dersom forsterkningsbetingelsene kun består av ytre faktorer, for eksempel lønn, kalles det ytre motivasjon" (Skogen og Haugen, 2013, s. 133).

### 2.5.2 Maslows behovsteori.



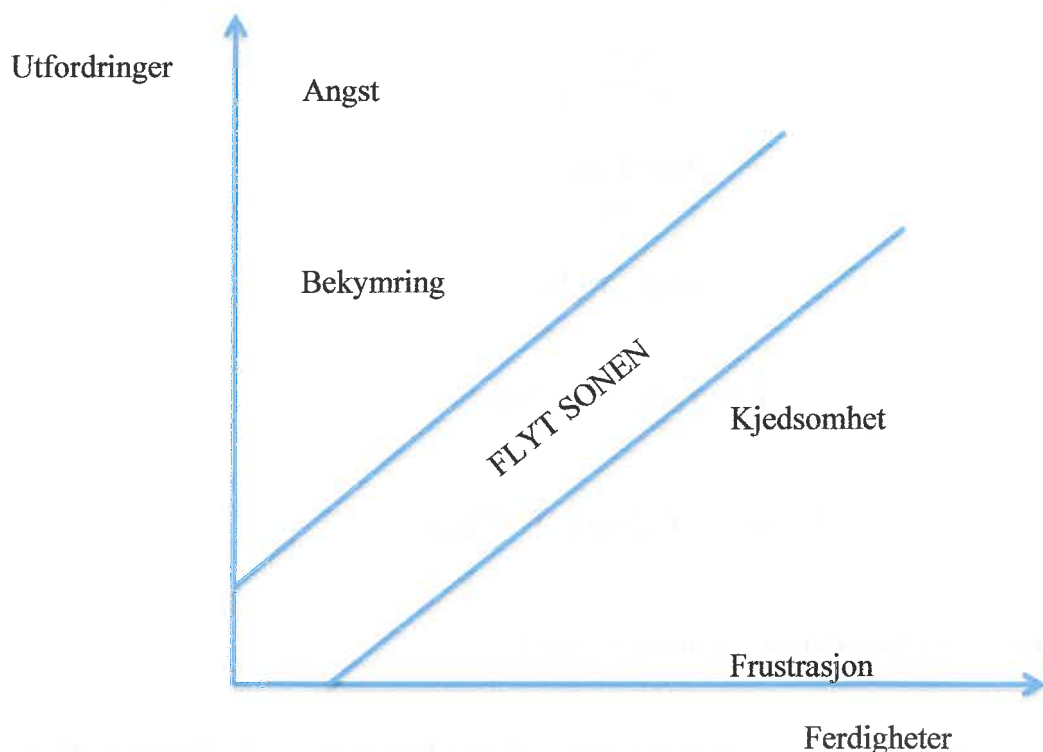
(Figur 1 – Maslows behovspyramide – Lillemyr, 2011)

Maslow har utarbeidet noe han kaller en behovsteori, eller en behovspyramide. Denne teorien, som illustrert i figur 1, går ut på at de ulike behovene i pyramiden en etter en, fra bunn til topp, må tilfredsstilles for at man skal bli motivert til å arbeide for det neste. Men det er ikke ”...slik at et behov må være tilfredsstilt hundre prosent før neste behov dukker opp...”

(Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 251). Behovene kan forekomme i andre rekkefølger enn hva pyramiden tilsier. Enkelte behøver eksempelvis sosiale behov, som omfatter å stifte vennskap og det å føle seg som en del av en gruppe, før de behøver å føle seg trygg på at de for eksempel har en fast stilling som førskolelærer. Maslow mener at det er opp til hvert enkelt individ hvilken rekkefølge disse behovene er plassert (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

”Maslows behovspyramide kan betraktes som en glidende overgang fra ytre belønninger på de lavere nivåer i behovshierarkiet til indre belønninger på de høyere nivåer” (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 253). Individet må oppleve en form for nødvendig ytre motivasjon som lønn, stilling og status for å kunne oppnå indre motivasjon som omhandler følelsen av å gjøre et godt arbeid, og det å ha lyst til å utvikle seg og lære mer (Jacobsen og Thorsvik, 2013).

### 2.5.3 Flytsonemodellen.



(Figur 2 – Flytsonemodellen til Csikszentmihalyis – Larsen og Slåtten, 2010)

For at personalet skal være motivert er det viktig at lederen legger til rette for at hver enkelt ansatt får oppgaver som kan gi dem følelsen av å mestre – det å kjenne en følelse av at ”dette kan jeg”. Følelsen av mestring kan forbindes med det å være i det Csikszentmihalyi kaller en flytzone. I følge Larsen og Slåtten (2010) vil betydningen av den ansattes utfordringer, og hvilke ferdigheter vedkommende har i forhold til hva som kreves for å utføre oppgaven, være viktig for lederen å vurdere. Her vil kjennskap til medarbeidernes kompetanse være nødvendig (Larsen og Slåtten, 2010). ”Blir oppgaven for krevende for en medarbeider ut fra de ferdighetene vedkommende har, vil det gi vedkommende bekymringer og til og med angst hvis oppgaven blir krevende nok” (Larsen og Slåtten, 2010, s. 214). I et slikt tilfelle vil vedkommende være utenfor flytsonen. Vedkommende vil dermed ikke få følelsen av mestring, som igjen kan føre til at vedkommende blir demotivert.

### 2.5.6 Oppsummering.

Motivasjon er også et av de viktigste momentene i problemstillingen min. Under dette kapitlet har jeg presentert to ulike modeller jeg mener er svært relevante innenfor motivasjon, og som kan brukes i forhold til å finne svar på min problemstilling. Maslows behovspyramide er relevant fordi den forteller noe om hvilke ytre behov som må tilfredstilles hos den enkelte, for å kunne oppnå motivasjon til å tilfredsstille de indre behovene. Csikszentmihalyis flytsonemodell er også relevant i forhold til kompetanseutvikling som prosess, særlig i forhold til det å finne en balanse mellom personalets utfordringer og ferdigheter. Disse modellene vil bli tatt med videre i drøftingsdelen.

### 2.6 Ledelse.

Begrepet ledelse kan, i likhet med kompetanse, være vanskelig å definere. Skogen (2013) har referert til ulike teoretiske forståelser/definisjoner av begrepet. En av definisjonene svarer godt til problemstillingen min, og den lyder som følger:

”Ledelse utøves når ett individ har innflytelse over en større eller mindre gruppe av underordnede. Lederens sentrale oppgaver er da å motivere til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen når de målene som er satt” (Skogen, 2013, s. 26).

For at arbeid med kompetanseutvikling skal kunne la seg gjøre, er en god ledelse viktig. God ledelse kan også være vanskelig å definere, nettopp fordi det ikke finnes den perfekte ledelse. Likevel finnes det visse kriterier en god ledelse bør inneholde. Meyer (2009) sier at en leder ”...som er faglig orientert og interessert, skaper forutsetninger for medarbeidernes utvikling” (Meyer, 2009, s. 44). En leder som selv er interessert i å lære og utvikle seg, vil være viktig i forhold til å påvirke det øvrige personalet til å ønske og lære mer (Meyer, 2009). En leder for hele barnehagen som organisasjon er også avhengig av å ha et godt lederteam å reflektere og diskutere sammen med. Derfor har både en daglig leder og en pedagogisk leder like mye å si for å utvikle en god ledelse.

## **2.7 Veiledning.**

”Hensikten med veiledning er å sørge for å gi og få støtte og hjelp i en læringsprosess” (Meyer, 2009, s. 111). I arbeid med kompetanseutvikling er veiledning svært viktig nettopp fordi det er en læringsprosess. Hensikten med veiledning er å gi rom for –og skape refleksjon, og la den som blir veiledet uttrykke sine tanker om egen yrkesrolle. Det handler derimot ikke om å gi korrekte og konkrete svar (Meyer, 2009). Som Tveiten (2008) antyder i sin bok om veiledning, er det viktig at veiledningen har som mål å bevisstgjøre, og få personen som blir veiledet til å oppdage nye tanker og idéer – ikke for å overkjøre personen og si hvordan ting burde gjøres (Praksisrapport, 2013).

Veiledning vil også kunne gi veisøker motivasjon til videre arbeid fordi veileder påpeker det gode arbeidet veisøkeren har utført. Glavin og Erdal (2013) har i sin bok referert til Tveiten (2002) om erfaring av veiledning. De sier at veiledning kan bidra til å bedre arbeidssituasjonen for veisøker, hindre at ansatte slutter slik at barnehagen må tilsette nye, forebygge at de ansatte blir lei av arbeidet i barnehagen, og bedre kvaliteten på arbeidet (Glavin og Erdal, 2013).

## **Kapittel 3 – Metode.**

### **3.1 Metode.**

I det følgende avsnitt vil min bruk av metode bli gjort rede for. Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) sier at bruk av metode betyr å følge en bestemt vei for å nå et spesifikt mål en har satt seg. Når en skal ut til ulike instanser for å samle inn data bør en ha et mål å gå etter, for nettopp å kunne finne svar på det en har lyst til å finne ut av. Under dette avsnittet vil jeg skrive og forklare kort om forskjellene ved de ulike tilnærmingene for metode, hvorfor jeg har valgt metoden jeg har brukt, om mine informanter og bakgrunn for valg av disse, samt å vurdere bruk av egen metode.

### **3.2 Kvalitativ/kvantitativ metode – Begrunnelse for valg av metode.**

I følge flere forfattere og teoretikere, deriblant Johannessen, Tufte og Christoffersen (2011) finnes det to ulike tilnærminger for metode. Begge metodene kan brukes til å skaffe seg

informasjon som vil være til hjelp når en skal skrive en oppgave som denne. Til denne oppgaven har jeg valgt en kvalitativ metode. Kvalitativ metode kjennetegnes ved at den som svarer forteller om sine meninger (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011). Den mest brukte måten å samle inn kvalitative data på er intervju, noe jeg også brukte for å skaffe meg den informasjonen jeg var ute etter (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011). Hensikten med oppgaven var å innhente data som var erfaringsnære og personlige. Dette fordi jeg ønsket å få informantene til å reflektere over hvordan de ønsker å arbeide med kompetanseutvikling i barnehagen, og om de mente at arbeid med dette kunne motivere personalet videre i sitt arbeid.

Kvantitativ metode handler derimot om å måle – eller ”...telle opp fenomener, det vil si å kartlegge utbredelse” (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011, s. 31).

Spørreundersøkelser er et godt eksempel på hvordan man kan ta i bruk en kvantitativ metode (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011). Det stilles ikke erfaringsnære spørsmål ved denne metoden å innhente data på, og nettopp derfor falt valget på kvalitativ metode.

### **3.3 Mine informanter.**

Jeg valgte å utarbeide to ulike intervjuguider – en for intervju med daglig leder i en barnehage, og en for intervju med pedagogisk leder i en annen barnehage (se vedlegg). Grunnen til at jeg valgte både daglig leder og pedagogisk leder var at jeg ønsket å få frem ulike syn. En daglig leder kunne mene noe annet om motivasjon og kompetanseutvikling enn en pedagogisk leder, som også er mer sammen med det øvrige personalet i barnehagehverdagen. Jeg valgte mine informanter av den grunn at jeg kjenner de godt gjennom tidligere barnehagepraksis, og fordi jeg visste at de var svært reflekterte og dyktige innenfor motivasjon og kompetanseutvikling.

Intervjuene ble avtalt og satt både via telefon og mail, og ved muntlig forespørsel. Selve utførelsen av intervjuene ble gjennomført i de respektive barnehagene som en samtale. Vanligvis vil en intervjuguide ha en bestemt rekkefølge på de spørsmålene intervjueren ønsker svar på, ”...men denne kan endres dersom informanten bringer et nytt tema på banen” (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011). Intervjuguidene jeg satte opp og sendte til informantene via mail på forhånd for at de skulle få forberede seg, inneholdt spørsmål som vi

skulle følge under intervjuet. Likevel snakket vi ganske løst og fritt rundt tematikken og skapte sammen en god dialog – av den grunn foretrekker jeg å bruke ordet samtale fremfor intervju.

Før utførelsen av begge intervjuene spurte jeg om det var greit at jeg tok opp samtalen, og at dette ville bli behandlet konfidensielt. Dette stilte begge informantene seg positive til. Dette ga meg muligheten til å observere informantenes kroppsspråk og mimikk underveis, noe som for meg er svært viktig for å fange opp reaksjoner. Dersom informantene ikke skulle stille seg positive til lydopptak, ville dette spolert min sjanse til å fange opp de reaksjonene jeg fikk. Jeg er derfor svært takknemlig for at lydopptak lot seg gjøre.

### **3.4 Vurdering av egen metode.**

Etter min mening er min valgte metode til det beste for denne oppgaven, ettersom at jeg fikk det jeg var ute etter. På den andre siden er det ikke bestandig at det blir slik man ønsker, så jeg antar at jeg har vært heldig.

Selv om jeg er svært fornøyd med min bruk av metode, kunne jeg likevel gjort noe annerledes. Tidligere nevnte jeg at jeg sendte intervjuguiden til mine informanter noen dager før gjennomførelsen av intervjuene. Dette var også et ønske fra mine informanter. Ulempen med dette er at informantene mine kunne forberedte seg for mye, slik at jeg endte med å få rasjonaliserte svar fremfor mer spontane, erfaringsnære og ærlige svar. Som Løkken og Søbstad (2009) sier er en intervjuguide kun en slags ramme for intervjuet/samtalen. Det vil derfor ikke ha noe å si om informantene ikke får tilsendt intervjuguiden på forhånd, men at istedenfor får informasjon om selve tematikken i forhold til hva intervjuet/samtalen kommer til å handle om. Dersom jeg skulle tatt nye intervju nå, ville jeg informert informanten om at jeg ønsket spontane og ærlige svar, og at jeg på bakgrunn av dette ikke vil sende intervjuguiden på forhånd. Jeg kunne derimot fortalt kort om mitt tema og bakgrunn for dette, og oppgitt min problemstilling.

Dersom det skulle vært noe annet å kritisere kunne denne oppgaven dratt nytte av en kvantitativ metode, for å underbygge den kvalitative metoden. Kvalitative undersøkelser kan "...brukes som en oppfølging av kvantitative studier" (Løkken og Søbstad, 2009, s. 39). Her



kunne jeg sendt ut et spørreskjema til alle ansatte ved de respektive barnehagene med spørsmål som kunne gitt meg svar på om de ansattes syn på motivasjon og kompetanseutvikling, stemmer overens med ledernes syn på den samme tematikken. Skjemaet kunne inneholdt spørsmål som ”mener du barnehagen fokuserer nok på kompetanseutvikling?” og ”blir du motivert av å utvikle din kompetanse?”. Hensikten med denne undersøkelsen ville vært å skaffe meg målinger som jeg kunne sammenlignet med de utsagn og refleksjoner informantene kom med. Dersom denne oppgaven skulle vært større, hadde dette vært en fin måte å finne ut om det øvrige personalet tenker like mye over tematikken som sine ledere.

## **Kapittel 4 – Resultat og Drøfting.**

### **4.1 Resultat og Drøfting.**

I det følgende avsnittet vil jeg forsøke å sammenfatte de funnene jeg fikk i intervjuene, og drøfte disse opp mot relevant teori som vil bli hentet fra teoridelen.

### **4.2 Kompetanse/kompetanseutvikling i barnehagen.**

Ut i fra samtalen med både pedagogisk –og daglig leder kom det frem at de hadde relativt likt syn på hva kompetanse innebærer. De mente begge at personlig kompetanse er liksom viktig som fagkompetanse i henhold til arbeid i barnehagen. Det kom frem at kompetanse i størst grad handler om relasjon –og sosial kompetanse – hvordan man er ovenfor, og forholder seg til andre mennesker. Dette kan kategoriseres innenfor det Gotvassli (2004) kaller samspillskompetanse, som også betyr sosial kompetanse. Her handler det om å ha evnen til å kunne samarbeide med andre mennesker, noe som forutsetter relasjon –og sosial kompetanse.

Det kom også frem i begge samtalene at refleksjon er en slags inngangsbillett til all utvikling, og at refleksjon er en av de viktigste faktorene til en god barnehagepraksis. Med dette mente de at det er viktig å ha evnen til å kunne ta et skritt tilbake, tenke og se sammenhenger i forhold til de handlingene som ble gjort, og hva som kunne blitt gjort annerledes. Dette samsvarer godt med det Kvistad og Søbstad (2005) sier om forutsetningen for at en barnehage skal være i stadig utvikling, endring og fornyelse - det handler om det å ha evnen til å reflektere. En annen forutsetning som er relevant å se på handler om personalets ”...vilje og

evne til å spørre, lytte og lære for kontinuerlig fornyelse og forbedring” (Gotvassli, 2004, s. 125). Her dreier det seg om endringskompetanse som ble nevnt i teoridelen, kapittel 2.1.4. Endringskompetanse vil være viktig å fokusere på for at en barnehage skal kunne være i stadig endring.

#### 4.2.1 Taus kunnskap – gi den liv?

Videre nevnte daglig leder et godt eksempel på hvordan taus kunnskap kan foregå i praksis. Ved en av avdelingene i denne barnehagen arbeider en mann, utdannet som barn – og ungdomsarbeider. Hun fortalte at det var ingen som kunne slå ham i måten han handlet på i ulike situasjoner, særlig i samvær med barn. Hun mente at han var et godt eksempel på en person med særdeles god relasjon – og sosial kompetanse, men at han kunne streve med å sette ord på handlingene som ble gjort. Han gjorde absolutt det riktige, men har ikke utviklet evnen til å reflektere over egne handlinger. Dette kan være fordi han ikke tenker over at han har den kunnskapen han har (Meyer, 2009) – han bare gjør det fordi det føles riktig (Jacobsen og Thorsvik, 2010). Hun fortalte videre at det i dette tilfelle var viktig å samtale med ham om handlingene han utførte, og spørre hva han tenkte da han valgte å gjøre det som han gjorde. Hun mener at slike tilfeller kan ha en sammenheng med snever fagkompetanse – man har ikke de knaggene å henge handlingene man gjør på, som eksempelvis en førskolelærer har.

Ville det på den andre siden vært bedre å se på det min veileder fortalte om Dreyfus og Dreyfus’s teori – om at det ikke er slik at man handler best når man har det klart i hodet? Kanskje vil ikke det vedkommende gjør være like godt neste gang, nettopp fordi han reflekterer over handlingen. Kan ikke barn – og ungdomsarbeideren få lov til å være flink på det han gjør, uten å måtte sette ord på det? Likevel har vi Jacobsen og Thorsvik (2013) som mener at den tause kunnskap skal synliggjøres og uttales for at den skal gi nytte for hele organisasjonen. Selvfølgelig vil det være nyttig for barnehagen om alle satte ord på sine handlinger, men det er ikke alltid at det er mulig. På sett og vis gir taus kunnskap like mye utbytte for barnehagen som organisasjon som ”synlig kunnskap” fordi den uansett blir utført, selv om ikke alle besitter eksempelvis barn – og ungdomsarbeiderens tause kunnskap. Jeg tenker også at det er viktig å være flink på ulike områder og temaer, og det blir dermed viktig å bevare den enkeltes tause kunnskap slik den er skapt til å være.

Jeg vil gjerne understreke at jeg *ikke* mener at refleksjon ikke er nødvendig. Men kanskje kan refleksjonen brukes på det arbeidet alle har som mål å utføre – de målene barnehagen som organisasjon har satt seg, og ikke bruke så mye tid på å reflektere over handlinger som er så gode fra før av, at de kan ødelegges ved å dvele for mye over det.

#### **4.2.2 Er utvikling av personalets kompetanse viktig i barnehagen?**

Under begge intervjuene spurte jeg om de mente at utvikling av personalets kompetanse var viktig for arbeidet i barnehagen. Pedagogisk leder kom med utsagnet ”uten det er barnehagen ingenting”. Hun mente at det først og fremst handlet om hva barna får utbytte av en dag i barnehagen, noe som samsvarer med det Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (2011) sier om at ”barnehagen skal fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling” (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 29). Personalet i barnehagen må tenke på hva som er rett i forhold til barna og deres foreldre, og hvis man ikke er i stand til det, så er det ikke sikkert at arbeid i barnehagen er det rette. Hun mente også at det handler mye om en selv som person. Om man kommer inn i barnehagen og gjør en jobb som alle kunne gjort, så mener hun at det blir for intetsigende. Kommer man derimot inn og gjør en forskjell, og man merker at man er i utvikling, så har man et annet driv og et annet engasjement rundt arbeidet.

Daglig leder mente absolutt at arbeid med kompetanseutvikling var viktig for kvaliteten på arbeidet som utføres i barnehagen. Likevel stiller hun seg noe kritisk til de ulike måtene å utvikle personalets kompetanse på. Hun mener at om hun skal sende eksempelvis de pedagogiske lederne på kurs, så bør kursene omhandle spesifikke temaer som er enkle å formidle videre til medarbeidere som ikke var med på kurset. Hun mener derimot at arbeid med kompetanseutvikling innenfor barnehagen vil gi stort utbytte. ”Det å få kloa i alle de skjulte egenskapene.” (Daglig leder) Med dette mener hun at hennes rolle blir svært viktig i forhold til å få tak i de egenskapene som hver enkelt ansatt har, for å forvalte disse på riktig måte. Også nevner hun at måten hun forvalter sin rolle som leder i en slik læringsprosess på, vil være viktig for arbeidet med kompetanseutvikling. Dette kan gjenspeiles i det Gotvassli (2004) sier om at arbeidsmiljøet må føles motiverende for at personer skal bli værende i sitt yrke, og kunne utføre en god jobb. Hun sier at som leder må hun vise en glød, iver og et engasjement for arbeidet som igjen vil smitte over på hennes medarbeidere.

#### **4.2.3 Hva skal til for å lykkes med kompetanseutvikling i barnehagen?**

Ettersom daglig leder har det overordnede ansvaret for arbeidet med kompetanseutvikling, spurte jeg henne om hva hun mener skal til for å lykkes med utvikling av personalets kompetanse. Forankring var det første som slo henne. Forankring er nødvendig i barnehagen i forhold til hvordan hun som leder ønsker å nå de målene barnehagen har satt seg. Forankringsarbeidet handler også om hvordan lederen motiverer sine medarbeidere "...til innsats og sørge for at arbeidet blir samordnet og utført på en slik måte at gruppen når de målene som er satt" (Skogen, 2013, s. 26).

Videre mente hun at en god ledelse var et suksesskriterium for å kunne lykkes med en slik læringsprosess. Dette selv om hun synes det kunne være vanskelig å si noe om hva en god ledelse er. Hun synes det var enklere å si noe om hva en dårlig ledelse er, som for eksempel mangel på engasjement og likegyldighet. Det ville heller ikke vært god ledelse om hun skulle til enhver tid fokusert på papiropgaver og lignende. For henne handler god ledelse om å se sine medarbeidere, og det å gi ros, anerkjennelse og tilbakemeldinger. Dette kan sammenlignes med det Meyer (2009) sier om hensikten med veiledning. Selv om dette ikke handler spesifikt om veiledning, vil det i stor grad handle om å sørge for at hennes medarbeidere får den støtten og hjelpen de trenger i arbeid med kompetanseutvikling (Meyer, 2009). I likhet med Meyer (2009) mener også daglig leder at så lenge hun viser et engasjement som sier noe om at "dette skal vi klare sammen", og at hun selv viser lyst til å utvikle seg for at barnehagen skal bli et så godt sted som mulig å være, vil det hjelpe på motivasjonen til det øvrige personalet.

#### **4.3 Kartlegging av personalets kompetanse.**

Som nevnt i teoridelen har lederen et ansvar i forhold til å kartlegge hvilke ressurser personalet allerede besitter, for at arbeid med kompetanseutvikling skal bli nyttig og gi størst mulig utbytte for alle parter. Da jeg spurte daglig leder om hvordan hun kartlegger og hvorfor, svarte hun momentant at arbeidet hennes går ut på å forvalte de personalressursene hun har på best mulig måte, og da må hun vite hva hun har. "Det er noe med å skape den best mulige utgaven av det man har" (Daglig leder). Her vil hun få innsikt i hvilke kompetanse som mangler blant personalet, samt hvilken kompetanse personalet allerede besitter. Dette kan

sammenlignes med det Gotvassli (2004) kaller en behovsanalyse. De benytter seg videre av et kompetanseskjema som hver enkelt ansatt fyller ut alene, for deretter å fylle det ut i samarbeid med en medarbeider. Her skal den som har fylt ut skjemaet få tilbakemeldinger av medarbeideren. På denne måten blir personalet fulgt opp, noe Skogen (2013) påpeker som viktig i forhold til ledelsens ansvarsområder under arbeid med kompetansekartlegging – hvis kompetanseutvikling er ønskelig.

#### **4.3.1 Tas det hensyn til personalets faglige og personlige interesser?**

Som svar på mitt spørsmål om det blir tatt hensyn til personalets faglige og personlige interesser i arbeid med kompetanseutvikling, fortalte daglig leder at hun ivaretar disse så langt det lar seg gjøre. Hun fortalte at det kunne være enkelte områder hun mente at en ansatt burde lære seg mer om fordi det er nødvendig, selv om den ansatte ikke synes det selv. Her vil en veiledningsprosess være relevant i forhold til å sammen reflektere rundt områdene, for så å komme frem til en enighet. Ofte oppdager de ansatte at de ikke kunne så mye om det som de trodde, og de blir da takknemlige for at hun som leder tok initiativet til å samtale med dem om det. Som Tveiten (2008) sier handler veiledning om å veilede ansatte til å oppdage nye tanker og idéer.

For å få et annet perspektiv på temaet ”kartlegging av personalets kompetanse”, spurte jeg pedagogisk leder om hun følte at hennes faglige og personlige interesser ble ivaretatt i arbeid med kompetanseutvikling. Jeg var nysgjerrig på dette i forhold til at Csikszentmihalyis flytsonemodell handler om det å kjenne at man mestrer –eller faktisk har utbytte av noe. Om man skal lære om temaer som man synes er bortkastet eller alt for vanskelig i forhold til hvilken kunnskap og kompetanse man har som grunnlag, vil utviklingen føre til kjedsomhet eller til og med angst (Larsen og Slåtten, 2010). Pedagogisk leder føler så absolutt at hennes personlige og faglige interesser blir tatt hensyn til i arbeid med kompetanseutvikling, og mener at hennes overordnede er god på å la personalet gå på kurs eller ta videreutdanning i noe de brenner for. Det har også vært tilfeller hvor pedagogisk leder har spurt om å få slippe å dra på kurs fordi hun føler at hun kan tilstrekkelig nok om det, og det blir hun hørt på. Videre forteller hun at enkelte kurs er lagt opp slik at de har nødt til å bli med på dem, og da opplever hun det vanskelig å finne motivasjon når hun føler at det ikke treffer ordentlig. Hun vil dermed ikke kjenne på følelsen av flyt.

#### **4.4 Kvalitetsbegrepet i forhold til kompetanseutvikling.**

Kompetanseutvikling går som hånd i hanske med kvalitet/kvalitetsutvikling i barnehagen. Som Kvistad og Søbstad (2005) sier, så handler kompetanseutvikling i barnehagen om kvalitetsutvikling.

Da jeg spurte daglig leder om hva hun tenkte om kvalitet i forhold til kompetanseutvikling, sa hun at hun mente at kvalitetsbegrepet er noe man må diskutere. Dette fordi at kvalitet for henne ikke nødvendigvis er kvalitet for resten av personalet. Dette kan sammenlignes med Larsen og Slåttens (2010) teori om at det "...som oppfattes som kvalitet, er ulikt, og det baserer seg ofte på hvem som uttaler seg" (Larsen og Slåtten, 2010, s. 221). De har arbeidet en del med et prosjekt kalt TQM (Total Quality Management) som handler om å drøfte hva god kvalitet er i de ulike hverdagsaktivitetene i barnehagen. Et eksempel kan være hva god kvalitet på samlingsstund er. Hun sier at personalet har ulike oppfatninger av hva de ser på som en god samlingsstund, og at dette er noe som må tas opp til felles drøfting. Dermed kan de sette opp ulike kriterier som alle kan si seg enige i. Slike strategier kan lages for alle de ulike hverdagsaktivitetene. God kvalitet i bringe/hentesituasjoner, måltider og påkledning er eksempler på hverdagsaktiviteter i barnehagen. Dette kan knyttes opp mot det Kvistad og Søbstad (2005) kaller opplevelseskvalitet – hvordan barna oppfatter samlingsstunden, hvordan foreldre og barn oppfatter bringe/hentesituasjonen og lignende.

#### **4.5 Hvordan arbeide med kompetanseutvikling i barnehagen?**

Som problemstillingen min peker på ønsket jeg å finne ut hvordan man kan arbeide med kompetanseutvikling i barnehagen.

Tidligere nevnte jeg at mine informanter mente at refleksjon var inngangsbilletten til all utvikling. Men hva legger de egentlig i dette, og hvorfor er refleksjon så viktig for barnehagepraksisen? Som Kvistad og Søbstad (2005) sier er refleksjon over egen praksis en viktig forutsetning for endring og fornyelse i barnehagen som organisasjon. Det kan tenkes at det er fordi man ofte ikke tenker over de handlinger man gjør i praksis i "her og nå" situasjonen, og at det derfor vil være viktig å sette av tid til å reflektere over det. Dette vil være særdeles viktig i forhold til at personalet skal bidra til at barnehagen skal være et godt

sted for barna og være. Det vil dermed være viktig å vite hvilket gode barna har av de handlingene personalet gjør.

Det er ulike måter å ta fatt på kompetanseutvikling i barnehagen på. Som daglig leder sa under intervjuet kan det i første rekke handle om ytre pålegg fra eksempelvis kunnskapsdepartementet, eller det kan handle om barnehagens mål og satsningsområder. På den andre siden kan det være tilfeller hvor lederen har observert at kompetansen til enkelte ansatte kan styrkes for at arbeidet skal bli bedre. Det betyr ikke at arbeidet som utføres er direkte dårlig, men at det kan forbedres. Her er det viktig å understreke at vi alle behøver å forbedre oss kontinuerlig for å optimalisere arbeidet, slik at den ansatte ikke føler at han/hun ikke duger. Som nevnt tidligere er det nødvendig å kartlegge hvilke ressurser og kompetanser den enkelte ansatte besitter fra før. Det er også viktig for å kunne danne et grunnlag hvor man kan følge utviklingen av kompetansen underveis, for eksempel gjennom veiledning, medarbeidersamtaler og lignende. Som leder i barnehagen har man ansvar for nettopp å planlegge, organisere, veilede, kontrollere og følge opp ansatte i en slik læringsprosess (Skogen, 2013).

Kompetanseutvikling kan gjennomføres på flere ulike måter, både gjennom kurs, veiledning, videreutdanning og spesifikke kompetanseprosjekter på arbeidsplassen. Her vil det være opp til hver enkelt barnehage å vurdere hvilke måter som fungerer best for sitt personale. Mine informanter mener kurs kan være bortkastet tid og ressurser, da på de kurs de mener er irrelevante, mens andre mener kurs er noe av det som gir dem mest utbytte. Under intervjuet med daglig leder fikk jeg inntrykk av at hun foretrakk å ta saken i egne hender i forhold til å utvikle kompetansen til det øvrige personalet, da i form av kompetanseprosjekter som for eksempel egenledelse i lek og læring, og voksenrollen. Dette kan du lese mer om i kapittel 4.6.2 – ”Hva motiverer?”.

#### **4.6 Motivasjon til kompetanseutvikling.**

For at personalet skal få utbytte av arbeid med kompetanseutvikling må motivasjonen til å utvikle seg være til stede. Under intervjuet med daglig leder kom det frem at økt kompetanse gjør at man får økt mestringfølelse, som fører til at man får anerkjennelse for at man har greid å utvikle seg, som igjen ville føre til motivasjon. Dette kan sammenlignes med Maslows

behovsteori ved at et behov, som i dette tilfellet var anerkjennelse, må tilfredsstilles for å få motivasjon til å arbeide hardere – for å tilfredsstille flere indre behov.

Daglig leder stilte under intervjuet et spørsmål som jeg syns var spennende, nemlig; hva kom først – motivasjon eller kompetanseutvikling? Selv om hun syns at det kunne være vanskelig å konkludere hva som kom først av begrepene, mente hun at det måtte være en form for motivasjon tilstede for å ønske å utvikle seg og bli bedre. Men hva skal denne motivasjonen være? Det ligger noe i det Maslow sier om at de ytre behovene bør tilfredsstilles først for å kunne oppnå motivasjon til å tilfredsstille de indre.

#### **4.6.1 Indre –og ytre motivasjon.**

Pedagogisk leder var inne på indre –og ytre motivasjon under intervjuet. Hun mente at ytre motivasjon motiverer til en viss grad, og at dette handler om, som Skogen og Haugen (2013) sier, at man tenker på at man skal få bedre lønn om man er villig til å utvikle seg. Da arbeider man ikke med kompetanseutvikling for å gjøre et best mulig arbeid, men for å få bedre lønn. Likevel kan det i slike tilfeller føre til at vedkommende oppdager at man faktisk blir motivert av å utvikle seg. Plutselig oppdager vedkommende at han/hun trengte mer påfyll omkring egen kompetanse for å optimalisere arbeidet, og at det er til nytte for barnehagen som helhet. Dette er noe som må prøves for å lykkes – selv om det i hovedsak er de ytre faktorene som først motiverer personalet til å utvikle seg.

#### **4.6.2 Hva motiverer?**

I håp om å få frem ulike syn omkring motivasjon til kompetanseutvikling, spurte jeg pedagogisk leder om hun mente at kompetanseutvikling ga henne og hennes medarbeidere på avdelingen motivasjon. Her fortalte hun at om man syns man er bra nok som man er, så har man ikke et ønske om å forbedre seg, og at det er da man begynner å bli lei og syns arbeidet er kjedelig. Dette gjenspeiler seg i Csikszentmihalyis flytsonemodell hvor ansatte ikke får nok utfordringer i de oppgaver som utføres. For at arbeidet ikke skal føre til kjedsomhet er det viktig at ledelsen gir oppgaver som utfordrer kompetansen til personalet på en slik måte at det også er oppnåelig i forhold til ferdighetene. Opplevelsen av flyt kan være nøkkelen til at personalet i barnehagen ikke mister gløden i arbeidet. Som tidligere nevnt sier Gotvassli (2004) at et motiverende arbeidsmiljø er nødvendig for at en person skal kunne gjøre en god



jobb, og bli værende i yrket. Får man oppgaver som først kan føles utfordrende og umulig, vil man føle en enorm mestringsfølelse i det man faktisk greier å gjennomføre dem. Som pedagogisk leder også sa, så handler motivasjon mye om kultur – hvis en er motivert og interessert i å utvikle seg, kan resten også bli det. Hovedsakelig vil det være særdeles viktig at ledelsen er de som holder motivasjonen oppe. Som Meyer (2009) sier vil en leder som selv er interessert i å utvikle seg, være viktig for å påvirke det øvrige personalet til å ønske å lære mer.

I intervjuet med daglig leder snakket vi om en presentasjon hun hadde om egenledelse i lek og læring da jeg hadde praksis i denne barnehagen. Vi begge var enige om at slike presentasjoner gjorde at personalet ble motivert og nysgjerrige i forhold til å tilegne seg ny kompetanse. I denne presentasjonen viste hun ulike fakta om hvilke barn som ender opp som NAV klienter i voksen alder grunnet dårlig oppfølging i barnehagen. Reaksjonene personalet fikk var interessante å observere da de begynte å reflektere om hvordan man kan unngå slikt. Også la daglig leder frem noe om voksenrollen – hvilke voksne utsettes barna i barnehagen for. Måten hun la det frem på gjorde at personalet begynte også her å reflektere, og faktisk tenke over hvordan de er sammen med barna. Enkelte begynte også å reflektere over handlinger som kunne blitt utført annerledes, og virket interessert i å utvikle seg og lære mer. I dette tilfellet skyldes personalets lyst til å utvikle seg et godt fremlegg, og ikke minst, som Meyer (2009) sier, en god leder som er faglig orientert og interessert, som videre skaper gode forutsetninger for personalets utvikling.

Også tilbakemeldinger nevner informantene som en svært viktig forutsetning for å ønske å utvikle seg. Dette i form av ros, anerkjennelse og konstruktiv kritikk. Som pedagogisk leder forteller er det viktig at man oppdager og gir tilbakemeldinger når medarbeiderne gjør noe bra, men også når de gjør noe som får en til å lure på hva medarbeideren tenkte da vedkommende gjorde som han/hun gjorde. Her vil også veiledning være sentralt og relevant for at hver enkelt ansatt skal få de tilbakemeldingene som behøves for å finne ut hvilke områder man er flink på, og hvilke områder man burde arbeide mer med. Også i forhold til det pedagogisk leder sa om de som føler de er bra nok som de er, og ikke ønsker å utvikle seg, så vil veiledning være en fin måte å finne tilbake til den gløden og iveren som mangler i arbeidet. Dette kan sees i sammenheng med det Glavin og Erdal (2013), som har referert til Tveiten (2002), sier om erfaring av veiledning. Veiledning kan bidra til å bedre arbeidssituasjonen for veisøker, hindre at ansatte slutter slik at barnehagen må tilsette nye,

forebygge at de ansatte blir lei av arbeidet i barnehagen, og bedre kvaliteten på arbeidet (Glavin og Erdal, 2013). Gjennom veiledning skal veileder gi støtte og hjelp i læringsprosesser, som i dette tilfellet er utvikling av kompetanse (Meyer, 2009).

Under intervjuet med daglig leder kom det også frem at om man havner i en situasjon hvor man føler seg helt hjelpeløs, og ikke vet hvordan man skal håndtere den, så kan det for enkelte gå opp et lys. Med dette mente hun at om man eksempelvis strever med å håndtere et barn som har en utfordrende atferd, og en medarbeider spør om man er interessert i å lære mer om barn med utfordrende atferd for å slippe å bli helt utmattet av det, så vil de fleste ønske dette. Også viten om at det å utvikle seg vil føre til mestringsfølelse kan føre til at man har lyst til å utvikle seg. Barnets beste kan også være en motivasjon – alt vi gjør i barnehagen er og skal være for at barna skal ha det bra i barnehagen, slik barnehageloven § 48 sier om at barnehagen skal sette barnets beste i fokus i en hver situasjon som forekommer.

#### **4.7 Kompetanseutvikling – en bidragsyter til motivasjon?**

For enkelte, deriblant pedagogisk leder, fører utvikling av egen kompetanse til motivasjon. Hun fortalte at ny kunnskap er noe av det som motiverer henne mest til å gjøre en god jobb. Også det å se og lære av andre kollegaer som er gode på det de gjør syns hun er motiverende. Likevel er det ikke alle som har det slik. Som problemstillingen min peker på ønsket jeg å finne ut om arbeid med kompetanseutvikling kan bidra til å motivere personalet i sitt arbeid.

Begge mine informanter mener at arbeid med kompetanseutvikling kan bidra til motivasjon. I arbeid med kompetanseutvikling er det viktig å ta hensyn til hva personalet interesserer seg for. Dette fordi man ofte ikke blir særlig motivert av å lære om noe som ikke interesserer deg i det hele tatt. Med en slik forutsetning kan alle oppleve å bli motivert av å arbeide med kompetanseutvikling. Her vil behovsanalysen som Gotvassli (2004) har skrevet om være relevant å benytte seg av. I samråd med styrer/daglig leder vil den enkelte ansatte her kunne komme frem til hva barnehagen behøver av kompetanse for å nå målene, hvilken kompetanse som kan læres av andre, og hvilken kompetanse som mangler (Gotvassli, 2013). En slik analyse vil ha mye å si for den enkelte ansattes syn på kompetanse. Dette med tanke på å reflektere, for deretter å oppdage hva som er det beste for alle parter. Hvilke erfaringer man har i forhold til arbeid med kompetanseutvikling fra før, vil også påvirke med tanke på om man har blitt motivert av det tidligere eller ikke. Har man erfart følelsen av å bli motivert av å

utvikle kompetansen tidligere, vil det bli enklere å tro på at man kan bli motivert neste gang også. Det motsatte kan føre til at man ikke ønsker å utvikle seg.

Kompetanseutvikling vil føre til motiverte ansatte i det følelsen av å være kompetent til noe man ikke mestret før tilegnelsen av den nye kunnskapen, inntreffer. Her vil man få en opplevelse av å bli motivert av det man har lært fordi man føler seg mer kompetent og flinkere enn tidligere – dette kan sammenlignes med det å være i flytsonen. Dette vil igjen føre til at man får økt interesse for faget, som til slutt vil føre til motivasjon i det videre arbeidet. Dersom barnehagens ledelse formidler et slikt budskap til det øvrige personalet, vil det med stor sannsynlighet være enklere å ”få alle med på lasset”.

## **Kapittel 5 – Oppsummering med konklusjon.**

### **5.1 Oppsummering med konklusjon**

Hensikten med å intervju to ulike lederroller i barnehagen var å få frem ulike synspunkt i forhold til om personalet motiveres til og av kompetanseutvikling. Det viste seg å være noe vanskelig å få frem disse ulikhetene, ettersom at de hadde relativt likt syn på problematikken. Likevel var det spennende å se på hvor likt disse ulike rollene tenker og mener om det.

Som tidligere nevnt kom det frem at begge mine informanter hadde relativt likt syn på hva kompetanse innebærer. Begge mente at samspillskompetanse kunne sidestilles i viktighet med fagkompetanse i barnehagen, og de følte at sosial kompetanse og samarbeidsevne var særdeles viktig. Også mente de begge at refleksjon var en inngangsbillett til all utvikling, og at refleksjon var en av de viktigste faktorene for en god barnehagepraksis. Begge mente også sterkt at personalets kompetanse var av stor betydning for barnehagen.

Daglig leder stilte seg noe kritisk til kursing uten mulighet for videreformidling til andre ansatte. Hun så likevel kompetanseutvikling innenfor barnehagen som noe med stort utbytte. Informanten påpekte også viktigheten ved måten hun som daglig leder forvaltet sin rolle på, i forhold til hvordan hun fikk tak i de skjulte egenskapene den ansatte besitter. Hun mente også at ros, anerkjennelse og tilbakemeldinger var viktig for motivasjonen.

I forhold til kompetansekartlegging var denne med på å forvalte de personalressursene daglig leder hadde til rådighet på riktig måte, slik at hun kunne skape den beste utgaven av det hun allerede hadde. Dette mener jeg favner om en av hovedkriteriene for hvordan man kan arbeide med kompetanseutvikling i barnehagen.

**”Hvordan kan barnehagen arbeide med kompetanseutvikling, og vil arbeid med dette bidra til å motivere personalet i sitt arbeid?”**

Gjennom funnene jeg har gjort i oppgaven, så vil jeg konkludere med at god ledelse er den viktigste faktoren for hvordan barnehagen jobber med kompetanseutvikling, og at arbeid med dette vil bidra til å motivere personalet i sitt arbeid.

En utviklingsvillig ledelse av barnehagen vil være en naturlig pådriver for kompetanseutvikling, og ved presis kartlegging av de ansattes ressurser, kunne forvalte barnehagens totale kompetanse på en god måte. Slik vil ledelse gjøre det enklere for barnehagen å i større grad treffe med planlegging og utvikling av kompetansen i barnehagen, slik at de rette ansatte får riktig kompetanse på riktig sted i barnehagestrukturen. Dette kan sees på som en dobbelt gevinst – den enkelte ansatte blir sett, får utfordringer som samsvarer med ferdigheter og kompetansen den ansatte besitter, og lederen får synliggjort hvor i strukturen kompetanse mangler, og hvilken kompetanse som må tilføres. Gjennom veiledning, refleksjon og anerkjennelse vil god ledelse av barnehagen kunne optimalisere samspillet mellom ansatte, skape et endringsvillig personale med evne til bevisstgjøring og egen refleksjon. Slik får barnehagen både en godt sammensatt struktur med flytfølelse, som igjen skaper motiverte og kompetente ansatte.

Jeg har i oppgaven hatt intervjuobjekter kun fra det som kan betegnes som ledelsessegmentet i barnehagen, noe som preget svarene jeg fikk. Det er mulig jeg ville ha fått andre vinklinger om jeg i tillegg hadde informanter med annen faglig bakgrunn fra barnehagen. Slike vinklinger kunne ha vært interessant å ha avdekket for å se om det var forskjeller mellom forholdet ytre og indre motivasjon ved hele barnehagens personale, dersom denne oppgaven skulle vært større.

Arbeidet med oppgaven har gjort meg mer bevisst i forhold til kompetanseutvikling, og hva god ledelse kan ha å si for utbyttet av barnehagens kompetanse og motivasjon.

## Kapittel 5 – Referanser.

### 5.1 Referanseliste.

Dreyfus, H. og Dreyfus, S. (1999). *Mesterlære og eksperters læring*.

Glavin, K og Erdal, B. (2013). *Tverrfaglig samarbeid i praksis*. Oslo: Kommuneforlaget.

Gotvassli, K-Å. (2004). *Et kompetent barnehagepersonale. Om personal- og kompetanseutvikling i barnehagen*. (2. Utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Jacobsen, D. I og Thorsvik. J. (2010). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. (3. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D. I og Thorsvik. J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannessen, A, Tufte, P-A og Christoffersen, L. (2011) *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* Oslo: Abstrakt Forlag.

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

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

Larsen, A. & Slåtten, M. (2010). *En bok om oppvekst. Samfunnsfag for førskolelærere*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lillemyr, O.F. (2011). *Lek på alvor. Førskolebarn og lek - en spennende utfordring*. (3. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Lov om barnehager (barnehageloven). (2011). Lov av 17. Juni 2005 nr. 64 om barnehager (barnehageloven). Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Lundestad, M. (2013). *Ledelse av assistentgruppen i et relasjonelt perspektiv*, I. Skogen, E (red); *Å være elder i barnehagen* (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Lundestad, M. (2013). *Å ta vare på seg selv som leder*, I. Skogen, E (red); *Å være elder i barnehagen* (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Lækken, G og Søbstad F. (2009). *Observasjon og intervju i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.

Meyer, S. E. (2009). *Pedagogisk lederskap i barnehagen*. (2. utgave). Oslo: Universitetsforlaget.

Nordhaug, O. (2004). *Strategisk kompetanseledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Skogen, E. (red): (2012). *Å være leder i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Skogen, E. og Haugen, R. (2013). *Motivasjon og selvbestemmelse*, I. Skogen, E (red); *Å være leder i barnehagen*. (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.

Tveiten, S. (2008). *Veiledning; mer enn ord*. Fagbokforlaget.

### **5.1.1 Referanser fra selvskrevne tekster.**

Mappebidrag 5. 3.studieår, hovedmodellen, studieåret 2013-2014. Personalets kompetanse i barnehagen.

Praksisrapport, 3.studieår, hovedmodellen, studieåret 2013-2014.

### 5.1.2 Elektroniske referanser.

Meld. St. 24 (2012-2013). *Fremtidens barnehage*. Punkt 7.2.1 – Økt kompetanse i barnehagene. Lastes ned fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/2012-2013/meld-st-24-20122013.html?id=720200>

## Vedlegg.

### Intervjuguide – daglig leder.

#### *Intervju/samtale med daglig leder/styrer.*

- Forklare at jeg overholder taushetsplikt og anonymisering av intervjuet/samtalen.
- Fortelle om mitt tema og dets bakgrunn.
- Fortelle hva intervjuet/samtalen skal brukes til.
- Spørre om samtykke til opptak av intervjuet/samtalen.

1. Kan du fortelle litt om deg selv og ditt arbeid i barnehagen?
2. Hvilke yrkesgrupper finnes det i denne barnehagen? (Utdanning etc.)
3. Hva legger du i begrepet kompetanse? (Kompetanse i barnehagen)
4. Hvilke tanker har du omkring kompetansen til personalet i denne barnehagen?
5. Hvordan arbeider dere med kompetanseutvikling i denne barnehagen?
6. Kartlegges behovet for kompetanseutvikling i denne barnehagen, evt. hvordan og hvorfor?
7. Har du erfaringer med kartlegging av personalets ressurser i forhold til å utvikle personalets kompetanse – evt. hvilke?
8. Tas det hensyn til hver enkelt ansatts faglige/personlige interesser ved kompetanseutvikling – evt. hvordan og hvorfor?
9. Hvilke tanker har du omkring motivasjon i forhold til dine ansattes arbeid med kompetanse i barnehagen?



10. Kan du fortelle litt om hvordan du motiverer personalet i forhold til arbeid med kompetanseutvikling?

11. Er det faktorer du ser på som viktige for å lykkes med utviklingen av personalets kompetanse i barnehagen – evt. hvilke?

- Oppsummere.
- Er det noe du vil tilføye?

20.02.14

June Unhjem

## **Intervjuguide – pedagogisk leder.**

### *Intervju/samtale med pedagogisk leder.*

- Forklare at jeg overholder taushetsplikt og anonymisering av intervjuet/samtalen.
- Fortelle om mitt tema og dets bakgrunn.
- Fortelle hva intervjuet/samtalen skal brukes til.
- Spørre om samtykke til opptak av intervjuet/samtalen.

1. Kan du fortelle litt om deg selv og ditt arbeid i barnehagen?
2. Hvilke yrkesgrupper arbeider du sammen med på din avdeling?
3. Hva legger du i begrepet kompetanse? (Kompetanse i barnehagen?)
4. Hvilke tanker har du omkring kompetansen til personalet i barnehagen?
5. Mener du det er viktig å arbeide med kompetanse i barnehagen – evt. hvorfor?
6. Hvilke tanker har du omkring motivasjon i forhold til utvikling av din, og dine kollegaers kompetanse?
7. Hvilke faktorer mener du som pedagogisk leder kan motivere personalet til å arbeide med kompetanseutvikling i barnehagen?
8. Føler du at det blir tatt hensyn til dine faglige/personlige interesser ved arbeid med kompetanseutvikling – evt. hvordan?
9. Mener du at denne barnehagen fokuserer nok på personalets kompetanseutvikling?
10. Kunne dere gjort noe annerledes i forhold til å utvikle personalets kompetanse – evt. hva?

- Oppsummere
- Er det noe du vil tilføye?

20.02.14

June Unhjem