

Kompetanseheving i barnehagen

Hvordan kan pedagogiske ledere jobbe for å styrke kompetansen til assistentene sine?

Andrea Holm

Kandidatnummer 6014

Bacheloroppgave

Ledelse av en lærende barnehage

Emnekode BHBAC3950

Trondheim, Mai 2018

Bacheloroppgaven er et selvstendig studentarbeid gjennomført ved Dronning Mauds Minne Høgskole for Barnehagelærerutdanning og er godkjent som en del av barnehagelærerutdanningen. Under utarbeidelse av oppgaven har studenten fått veiledning ved DMMH.



DronningMaudsMinne

HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

Innhold

1.0 Innledning	2
2.0 Presentasjon av teori	3
2.1 Pedagogisk ledelse	3
2.1.1 Situasjonsbetinget ledelse	3
2.2 Kompetansebegrepet	5
2.2.1 Kompetanseløft	6
2.3 Læring i organisasjoner	6
2.3.1 Uformell læring og formell læring	6
2.4 Veiledning	7
2.4.1 Annerkjennelse, motivasjon og refleksjon	8
2.5 Organisasjonsstruktur og organisasjonskultur	8
3.0 Metode	9
3.1 Innføring i metode	9
3.2 Valg av metode	9
3.3 Valg av informanter	10
3.4 Datainnsamling og beskrivelse av gjennomføring	10
3.5 Analysearbeid og bearbeiding av innsamlet data	11
3.6 Vurdering av metode	11
3.7 Etske retningslinjer	12
4.0 Presentasjon av empiri	13
4.1 Pedagogisk ledelse og kompetanseheving	13
4.2 Veiledning og anerkjennelse, tilbakemeldinger og læring	14
4.3 Organisasjonskultur og flytsonen	15
5.0 Drøfting	16
5.1 Pedagogisk ledelse og kompetanseheving	17
5.2 Veiledning og anerkjennelse, tilbakemeldinger og læring	19
5.3 Organisasjonskultur og flytsonen	20
6.0 Avslutning	22
Referanseliste	24
Vedlegg	26
Vedlegg 1: Intervjuguide	26
Vedlegg 2: Samtykkeskjema	27

1.0 Innledning

Høy kvalitet på arbeidet som gjøres er noe alle barnehager håper de får til å opprettholde år etter år som organisasjon. For å få til å opprettholde høy kvalitet på arbeidet, og hele tiden jobbe for å utvikle seg er det avgjørende at barnehagen har stort fokus på at de skal være en lærende organisasjon og på kompetanseløft blant personalet. For bare noen tiår tilbake var det få barn som gikk i barnehagen, men nå går nesten alle barn som bor i Norge i barnehage og vi har oppnådd full barnehagedekning. På grunn av dette må en del av barnehagene i Norge kjempe for å få fylt opp alle plassene de har tilgjengelig, og foreldre kan i disse dager velge og vrake blant de barnehagene som de vil at deres barn skal gå i. På grunn av dette settes barnehagen under et enormt stort press om å hele tiden forbedre seg, og det er viktigere enn noen gang at barnehagen markedsfører seg bra og er en organisasjon som hele tiden er i utvikling.

Dette presset som barnehagen nå har fått på seg har både positive og negative sider. En av de tingene som jeg synes er veldig positivt med barnehagens utvikling de senere årene er at det har blitt et mye større fokus på og krav om kompetanse og kompetanseløft i barnehagen. Jeg har på grunnlag av interesse, egne erfaringer og viktigheten av dette temaet valgt å skrive om kompetanseheving og problemstillingen min endte til slutt opp slik; *Hvordan kan pedagogiske ledere jobbe for å styrke kompetansen til assistentene sine*. Det jeg vil se på i denne oppgaven når det gjelder kompetanseheving er blant annet hvilket syn de pedagogiske lederne jeg har intervjuet har på og om kompetanse, og hva de legger i og forstår om selve begrepet. Mitt største hovedfokus i denne oppgaven er det som problemstillingen min spør om. Derfor kommer jeg til å se nærmere på og legge mest vekt på hvordan de pedagogiske lederne jobber med kompetanseløft på sin avdeling blant sine assistenter. Jeg vil også i løpet av oppgaven se på i hvor stor grad assistentene får være med å bestemme og påvirke i barnehagehverdagen og hvilke utfordringer og suksessfaktorer de tenker på innenfor temaet kompetanseløft.

I slutten av Mars i 2017 la regjeringen frem ny stortingsmelding om norsk skole. Det som var sentralt i denne meldingen var tidlig innsats, og ett av tiltakene var at det skulle bli flere barnehagelærere inn i barnehagene rundt omkring i landet og at andelen skulle øke fra 38 % til 44 % (Kunnskapsdepartementet, 2017). Det stilles krav om at barnehagene tar inn flere barnehagelærere per avdeling noe som kan være med å bidra til økt kompetanse innad i barnehagene. På grunn av dette har jeg derfor valgt å sette fokus på dette med utdanning og ville høre hva de pedagogiske lederne jeg intervjuet tenker om å motivere sine assistenter som ikke er utdannet til å ta utdanning.

2.0 Presentasjon av teori

I dette kapitlet skal jeg skrive om pedagogisk ledelse, situasjonsbetinget ledelse, flytsonemodellen, kompetanseheving hvor jeg skal skrive om både uformell- og formell læring, anerkjennelse og til slutt om veiledning og organisasjonskultur. Disse begrepene er valgt ut i tilknytning til min problemstilling for å kunne svare på denne.

2.1 Pedagogisk ledelse

Pedagogisk ledelse dreier seg om å ha fokus på kjernevirksomheten i barnehagen, som er pedagogisk ledelse av arbeidet med danning gjennom omsorg, lek og læring. Pedagogisk ledelse dreier seg også om å lede barnehagen som pedagogisk virksomhet (Gotvassli, 2013, s. 65-66). I forhold til det som står i rammeplanen så skal barnehagen møte barna med tillit, respekt og anerkjennelse av barndommens egenverdi. Barnehagen skal også bidra til trivsel og glede i lek og læring og være et utfordrende og trygt sted for fellesskap og vennskap (Kunnskapsdepartementet, 2017). Pedagogisk ledelse i barnehagen er ikke et entydig begrep slik som det blir presentert i forskjellig litteratur, for innen pedagogisk ledelse i barnehagen har man mange forskjellige oppgaver. Noen bidrag kan være at lederen skal lede det pedagogiske arbeidet, produksjonen og kjerneaktivitetene som skjer i barnehagen, tilrettelegge og lede utviklingsprosesser og det pedagogiske arbeidet sett i lys av samfunnsmandatet og verdigrunnlaget slik det er skrevet i rammeplan for barnehagen (Ibid). Pedagogisk ledelse omfatter derfor også de aktivitetene som ledere, andre ansatte, barna og andre tar initiativ til for å påvirke motivasjon, kunnskap, læring, følelser og andres praksis (Gotvassli, 2013, s. 67).

Rammeplan for barnehagen (2006) peker også på at barnehagen i sitt arbeid må være i endring og utvikling hele tiden slik at barnehagen blir en lærende organisasjon som er klar til å møte nye krav og utfordringer som kommer (Ibid). Den peker også mot læringskompetanse hvor det er viktig at pedagogisk leder har evne til avlæring, relæring og legge bort det som ikke lenger er gyldig og ta ansvaret for å initiere og lede refleksjons- og læringsprosesser blir sentralt i dette lederskapet (Ibid).

2.1.1 Situasjonsbetinget ledelse

Innen pedagogisk ledelse har vi ulike lederstiler og en av disse er situasjonsbetinget ledelse. Situasjonsbetinget ledelse handler om at valget av den mest effektive lederstilen eller

ledelsesformen er situasjonsavhengig, altså hvilken lederstil man velger å bruke avhenger av hvilken situasjon man kommer opp og man blir nødt til å ta hensyn til de faktorene som hører med i samspillet (Gotvassli, 2013, s. 49). Medarbeiderne vil prege situasjonen med sine holdninger og atferd, og det er atferds- og verdimønstrene til medarbeiderne, individuelt eller i en gruppe som bestemmer effektiviteten i gruppa. En annen viktig faktor for effektiviteten er krav på arbeidsplassen, og dette er ofte knyttet til selve oppgaven som skal løses og om arbeidet spennende og utfordrende eller om det er helt uinteressant for medarbeiderne (Ibid). Den siste hovedfaktoren som er vesentlig er den tiden som står til disposisjon for jo kortere tid lederen har på seg til å tenke hvordan man skal gripe an situasjonen eller oppgaven jo sterkere tvinges en leder til å bruke en mer styrende lederstil (Ibid).

Disse faktorene jeg har nevnt er hovedfaktorene. Det finnes selvsagt flere, men det handler om at lederen må vurdere alle faktorer med henblikk på å få til et best mulig samspill. For gjennom at dette samspillet mellom faktorene fungerer blir de menneskelige og øvrige ressursene som er til rådighet, utnyttet maksimalt, samtidig som lederen tilgodeser den enkelte medarbeiderens behov og ønsker (Gotvassli, 2013, s. 50). Situasjonsbetinget lederstil stiller store krav til lederens evner til å vurdere de faktorene som inngår i situasjonene som oppstår (Ibid). Ledere kan påvirke sine medarbeideres organisasjonsatferd både direkte og indirekte. Direkte ledelse omfatter alle former for samhandling og kommunikasjon mellom partene, mens indirekte ledelse påvirker medarbeiderne ved bruk av formelle organisasjonstrekk (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 417).

2.1.2 Flytsonemodellen

En god situasjonsbetinget ledelse tar hensyn til kompetansen til medarbeiderne, og sørger for at det blir samsvar mellom kompetansen medarbeiderne innehar i form av kunnskaper, ferdigheter og holdninger og de utfordringene og oppgavene de møter på (Gotvassli, 2013, s. 55). Dette er veldig aktuelt i barnehagen siden vi hele tiden møter på forskjellige utfordringer som krever ulike typer kompetanse blant de ansatte (Ibid). Psykologen Csikszentmihalyi har utviklet flytsonemodellen og de sentrale begrepene hos ham er oppgaver og kompetanse (Ibid). Han hevder at mennesker fungerer best når det er en balanse mellom den kompetansen vi innehar, og de utfordringene vi blir stilt overfor. Når denne balansen er tilstede, befinner vi oss i flytsonen, men hvis kompetansen er for stor i forhold til utfordringene, opplever vi kjedsomhet og frustrasjon (Ibid). Selv om modellen har et individualistisk perspektiv kan denne modellen

også brukes på par- eller avdelingsnivå og hvis alle bruker hverandres styrker som i denne sammenheng er ferdigheter kan teamet holdes i flytsonen (Ibid).

Gotvassli (2013, s. 56) har skrevet noen punkter som viser hvordan en styrer i barnehage kan jobbe for å kunne å holde sine medarbeidere i flytsonen slik at de kan utnytte sin kompetanse og sine ferdigheter:

- Styreren må først forstå og deretter kartlegge sin egen kompetanse i forhold til de utfordringene hun eller han har.
- Styreren må sørge for samsvar mellom kompetanse og utfordringer for de enkelte medarbeiderne i personalgruppen.
- Styreren må sørge for samsvar mellom kompetanse og utfordringer for hele personalgruppen og sette sammen et team til de ulike oppgavene slik at alle medarbeiderne forblir i flytsonen under arbeidet.

Det er i tillegg viktig å være klar over at en fleksibel lederstil ikke er det samme som en utflytende lederstil og at denne ikke må utartes fra fast og konsekvent til rigiditet, altså at lederskapet er for ensformig og lite statisk (Ibid).

2.2 Kompetansebegrepet

Kompetanse er et vidt og overordnet begrep som rommer mange former for kunnskap, og vi kan si at kompetanse er et sammensatt og komplekst begrep (Schei og Kvistad, 2012, s. 19). Kunnskapsdepartementet (2003) har kategorisert kompetansebegrepet slik som dette: faglig kompetanse, didaktisk kompetanse, sosial kompetanse, endrings- og utviklingskompetanse og yrkesetikk kompetanse, dette er kompetanser som alle barnehagelærere skal inneha (Ibid). Kompetanse er ikke en gitt størrelse som er statisk for kompetansebehovene og kravene endres med en dynamisk samfunnsutvikling og derav virksomhetenes mål og krav (Ibid). For det som var lov til å gjøre for noen år siden kan være kunnskap og arbeidsmåter som ikke er relevant for organisasjonene den dag i dag. Hvis man ser på hvordan Kompetansebetjeningen for Norge 2003 forstår begrepet kompetanse som evnen til å møte komplekse krav, situasjoner og ulike utfordringer (Gotvassli, 2013, s. 17). Den definisjonen de har på kompetansebegrepet fokuserer på hva individene, virksomhetene eller samfunnet sammen – i sin helhet får til i tillegg sier den at det er situasjonen som avgjør hvilken sammensetning av kunnskaper, ferdigheter og holdninger som muliggjør en fruktbar handling (Ibid).

2.2.1 Kompetanseløft

Alle mennesker er bærere av et kunnskapssyn enten det er bevisst eller ikke, å gjøre det bevisst for å forstå hva kompetansebygging i barnehagen innebærer blir sett på som en viktig forutsetning for å kunne lede et kompetanseløft blant personalet (Schei og Kvistad, 2012, s. 96). Å ha et felles fokus og refleksjon som skaper forutsetninger for felles forståelse i egen barnehage ligger veldig sentralt for å kunne jobbe bra sammen med kompetanseløft. Et annet viktig moment når det gjelder kompetanseløft er å inspirere og stille spørsmål til hverandre i tillegg til å ta seg god tid og små steg for å kunne forankre ny kunnskap og forståelse (Ibid). To former som er nært knyttet opp til kompetanseløftbegrepet er personlig mestring og teoretisk kunnskap (Schei og Kvistad, 2012, s. 97). Begge disse to er med og legger grunnlaget for kompetanseløft og kompetansebygging i barnehagen.

2.3 Læring i organisasjoner

I løpet av de siste tiårene har temaet læring i organisasjoner utviklet seg fra å være et lite spesialfelt til å bli et av de mest sentrale tema (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 352). Hovedgrunnen til dette er at rammebetingelsene for de fleste organisasjonene har endret seg fra at man tidligere jobbet under stabile og forutsigbare omgivelser og i dag må man mestre stadig økende konkurranse og kortere utviklingsyklus (Ibid). På grunn av dette må organisasjoner i dag lære seg å bli innovative, og mestre omstilling til endring innad i organisasjonen for å overleve dagens konkurranse innen markedet. Aktuell forskning viser at profesjonen og barnehagen er under press, og ansatte i barnehagen opplever stadig mer krevende arbeidsoppgaver utover det som har vært tidligere (Thoresen, 2015, s. 75).

2.3.1 Uformell læring og formell læring

Undersøkelser fra arbeid i barnehagen viser at uformell læring ofte skjer i praksisfellesskap, som sies å være selve byggesteinen i sosiale læringssystemer (Gotvassli, 2013, s. 127). Rådgivning og veiledning foregår oppi situasjonen som oppstår og det som har skjedd blir kommentert der og da, noe som fører til at man legger mer merke til ting enn om man skulle snakket om det senere. Denne typen uformell læring kan forløpe slik (Ibid):

- Hver enkelt medarbeider arbeider med oppgaver og utvikler kunnskap om hvordan de skal løses.

- Den enkelte observerer sine kollegaer mens de utfører arbeidsoppgavene.
- Kollegaene diskuterer, kommenterer og snakker med hverandre om hvordan ulike oppgaver løses.
- Medarbeiderne utfører arbeidsoppgavene sammen.

Den formelle læringen som for er i form av teorier, planer, systemer, oppskrifter og rutiner vil oftest skje utenfor den sosiale konteksten (Gotvassli, 2013, s. 203). Innen denne formen for læring vil utfordringen derfor være å integrere den formelle læringen med utøvelsen av praktiske arbeidsoppgaver og den uformelle læringen (Ibid).

2.4 Veiledning

Veiledning i barnehagesammenheng er en samlebetegnelse for praksisveiledning, kollegaveiledning, yrkesfaglig veiledning og studentveiledning (Birkeland og Carson, 2009, s. 28). I barnehagen er det styrer som har ansvar for å veilede personalet sitt mens pedagogisk leder skal veilede studenter som er i praksis og sine assistenter eller fagarbeidere. I barnehagen blir veiledningsbegrepet knyttet opp mot kompetanseutvikling, og er en stor del av arbeidet med kvalitetssikring i barnehagen ved stadig fokus på utvikling av personalets kompetanse (Birkeland og Carson, 2009, s. 12). Barnehagelæreren har som sagt ansvaret for å veilede sine medarbeidere, og veiledningens innhold og tema er svært sammensatt. Veiledningssamtalene som blir holdt med personalet i barnehagen kan ha mange ulike fokus, men de jeg tenker ligger nært knyttet opp mot kompetanseutvikling er samtaler det pedagogiske arbeidet, arbeid med enkeltbarn eller grupper av barn og endrings- og utviklingsarbeid i barnehagen (Birkeland og Carson, 2009, s. 17).

All veiledning har som hovedmål å bidra til læring og utvikling, og veilederrollen vil være påvirket av det læringssynet som veilederen har, som vil si synet på hvordan læringen finner sted (Birkeland og Carson, 2009, s. 32). Innen veiledning kan vi si at mening og innsikt konstrueres i samhandling mellom veileder og veisøker, og disse to eller flere må samarbeide om å skape denne meningen, altså få innsikt og forståelse for veisøkers praksis (Ibid). Veilederen bruker sine ferdigheter gjennom språket til å bidra til forståelsen og innsikten, i tillegg til at hun/han har ansvaret for at veisøker er i fokus og at dens tema blir seriøst behandlet (Ibid).

2.4.1 Annerkjennelse, motivasjon og refleksjon

Den måten de pedagogiske lederne tilrettelegger miljøet innad i personalgruppen på, sier mye om de tankene de har om barnehagens rolle, barn og læring (Åberg, 2006, s. 29). Innenfor veiledningen er det viktig at pedagogisk leder anerkjenner og motiverer sine assistenter, og at de reflekterer sammen i og om situasjoner. Gjennom refleksjon sammen med sine assistenter kan man bli bevisst på egne ressurser og muligheter for både å se og forstå sammenhenger, og bli i stand til å anvende kunnskapen på nye måter (Skogen, 2014, s. 151). Det er i det daglige arbeidet at man utvikler sin profesjonalitet, og hensikten med veiledning er å styrke mestringskompetansen, bli bevisst sin tause kunnskap og få utviklet sin praktiske yrkesteorier (Skogen, 2014, s. 153). For at personalet skal kunne utvikle sin kompetanse og at denne kompetansen skal gi et utbytte til alle på avdelingen vil motivasjon stå sentralt. Skogen og Haugen sier motivasjon er selve drivkraften som får oss til å handle som vi gjør, og det er pedagogisk leder som har ansvaret for at også resten av personalet opplever denne drivkraften (Skogen og Haugen, 2013, s. 117). For å kunne skape denne drivkraften vil det være behov for at ros, annerkjennelse og konstruktive tilbakemeldinger er tilstede slik at personalet får lyst til å utføre et godt arbeid.

2.5 Organisasjonsstruktur og organisasjonskultur

Mål, strategi og organisasjonsstruktur legger retningslinjer for og begrensninger på de ansattes handlefrihet i sitt arbeid. Når man jobber som ansatt i en hvilken som helst organisasjon forventes det at man som ansatt arbeider mot de målene som organisasjonen har satt, prioriterer oppgaver i tråd med strategien, opptrer slik stillingsinstruksen sier og utfører de oppgavene som det forventes at du skal utføres (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 22). Men organisasjonene består ikke bare av formelle elementer, for de formelle elementene utgjør bare en ramme for organisasjonene. Innenfor disse rammen er det også uformelle elementer som påvirker atferden innad i organisasjoner, disse er elementer som i mindre grad er vedtatt, men som heller har vokst frem i organisasjonen over tid (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 23). En av disse sentrale elementene er organisasjonskultur, som består av verdier, gruppenormer, sosialt samhold og gruppepress, for eksempel uttrykt gjennom uformelle regler for hva slags atferd som aksepteres i barnehagen (Ibid). Dette kan også dreie seg om de dypere etiske retningslinjene for hva som er grei og ikke grei atferd i en organisasjon.

3.0 Metode

I denne delen skal jeg skrive om hvilken metode jeg valgte å bruke for datainnsamlingen, valg av informanter, gjennomføring av intervjuene og de etiske retningslinjene man må følge når man skal intervju mennesker i forskningsprosjekter.

3.1 Innføring i metode

Samfunnsvitenskapene har til hensikt å bidra med kunnskap om hvordan virkeligheten både i den lille og den store verden ser ut, og for å finne ut av dette må vi gå metodisk til verks (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 25). Å bruke en metode betyr å følge en bestemt vei mot et mål og finne et resultat, og det dreier seg om å samle inn, analysere og tolke de dataene vi har samlet inn. Samfunnsforskningens studiefelt er mennesker, og høre om deres meninger og oppfatninger rundt seg selv, andre eller et bestemt tema (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 27). Innen samfunnsvitenskapelig metode finner vi to hovedtyper for metodisk tilnærming, og disse er kvalitativ metode og kvantitativ metode. Kvalitativ metode fanger opp meninger og opplevelser som vi ikke kan måle eller tallfeste, gjennom intervju eller lignende. Ved bruk av kvantitativ metode så samler man inn data gjennom spørreskjemaer, og vi får ikke et like nært forhold til informanten (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 29).

3.2 Valg av metode

Før jeg skulle begynne å samle inn data til oppgaven min måtte jeg bestemme meg for om jeg ville bruke kvalitativ metode eller kvantitativ metode. Jeg valgte å gå for kvalitativ metode for å samle inn mine data fordi jeg syntes denne metoden virket mest gjennomførbart for min egen del og den beste metoden for å oppnå gode svar til oppgaven min. Innenfor kvalitativ metode har jeg valgt å gjennomføre kvalitativt intervju som har et formål om å få tak i intervjupersonens egen beskrivelse av den livssituasjonen som personen befinner seg i, og med dette mener en å få tak i og forstå det som er unikt med det man undersøker (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 145). Denne intervjutypen gir informantene større frihet til å uttrykke seg enn i et strukturert spørreskjema, noe som gjør at informantenes erfaringer og oppfatninger kommer bedre fram (Ibid). Innen kvalitative intervju har vi forskjellige typer som kan gjennomføres. Jeg valgte å bruke en-til-en-intervju fordi jeg ville ha fyldige og detaljerte beskrivelser av informantens forståelse, følelser, erfaringer, oppfatninger meninger, holdninger

og refleksjoner knyttet til det temaet jeg ville ha svar på som i dette tilfellet er kompetanseheving (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 146).

3.3 Valg av informanter

For at jeg skulle få svar på det problemstillingen min spør om så var det veldig viktig for meg at informantene mine var utdannet barnehagelærere og at de jobbet som pedagogiske ledere. Jeg valgte å intervju to personer som jeg hadde bra og noe kjennskap til fra før og som hadde den utdanningen og stillingen jeg hadde som krav. Grunnen til at jeg valgte å intervju to informanter og ikke flere var fordi det var viktigere for meg å skaffe et relevant utvalg enn å skaffe mange (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 114). Informantene mine jobbet i samme barnehage i Trøndelag kommune og de har begge jobbet i barnehage i cirka 20 år, som vil si at de har lang erfaring innen det å jobbe som pedagogiske ledere. Jeg visste allerede på forhånd at begge to hadde erfaringer og noe å si om kompetanseheving, og dette var viktig for at jeg skulle få svar på de spørsmålene jeg hadde forberedt og min problemstilling (Ibid). For min del passet det bra at begge informantene mine jobbet i samme barnehage for da fikk jeg også muligheten til å se på og sammenligne forskjellene på hvordan deres pedagogiske grunnsyn er og måten de velger å lede på innad i samme barnehage.

3.4 Datainnsamling og beskrivelse av gjennomføring

Før jeg tok kontakt med begge informantene hadde jeg utarbeidet en intervjuguide med ni spørsmål hvor jeg hadde tatt utgangspunkt i problemstillingen min og tema jeg vil ha belyst (Bergsland og Jæger, 2014, s. 71). Spørsmålene var for det meste knyttet opp mot pedagogisk leder, siden det er der hovedfokuset mitt ligger i problemstillingen og hva det er jeg vil ha svar på. Jeg fikk raskt svar fra begge informantene om at de kunne stille til intervju og jeg fikk gjennomført begge intervjuene innenfor en tidsramme på tre uker. Jeg valgte å sende intervjuguiden (Se vedlegg 1) og litt informasjon om intervjuet over mail til begge informantene noen dager i forkant av intervjuet. Dette gjorde jeg både fordi begge to etterspurte det, men også på grunn av at de skulle få følelsen av hva de skulle være med på og tid til å forberede seg. Når jeg møtte opp i barnehagen startet jeg med å forklare litt hvordan intervjuet skulle foregå også fikk de tid til å lese gjennom og signere samtykkeskjema (Se vedlegg 2).

Det første intervjuet skulle egentlig avholdes inne på et møterom, men da jeg og informanten kom dit var dette rommet allerede opptatt. Vi endte heller opp på et samlingsrom hvor det var

store vinduer ut mot barnehagens uteplass. Dette gjorde at det kom en del barn bort og ropte inn gjennom vinduet, men dette gikk heldigvis ikke så mye utover intervjuet som jeg først fryktet. Under dette intervjuet var jeg ikke veldig delaktig siden informantene allerede hadde svart på alle spørsmålene skriftlig på forhånd og leste bare opp dette. Under det andre intervjuet var det heller ingen ledige møterom så vi endte opp med å gjennomføre intervjuet inne på kontoret til styrer. Her ble det en del forstyrrelser med personal som kom inn nå og da under store deler av intervjuet, noe som førte til at det stoppet seg opp litt av og til og jeg måtte ofte peile inn på hvor vi avsluttet sist og det tok litt tid å komme helt i gang igjen. Når det gjelder hvilken type intervju jeg endte opp med å gjennomføre så var det et strukturert intervju. Her var både tema, spørsmålene og rekkefølgen på spørsmålene fastlagt på forhånd, og jeg gikk ikke utenom rekkefølgen eller stilte tilknytningsspørsmål (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 148). Jeg brukte båndopptaker under begge intervjuene og hver av intervjuene varte cirka 20-25 minutter.

3.5 Analysearbeid og bearbeiding av innsamlet data

Når man har samlet inn sine kvalitative data bør man også analysere og tolke dem, dette er fordi teorier, hypoteser og forskerens forståelse er viktige utgangspunkt for datanalysen (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 161). Analyse betyr å dele opp noe i biter eller elementer, og målet er å avdekke et budskap eller en mening, å finne et mønster i datamaterialet (Ibid, s. 162). Ved at jeg analyserer de transkriberte tekstene blir det enklere for meg som lytter og forsker av dette lille prosjektet å få innsikt i og forstå innholdet av det informantene har snakket om eller svart på under intervjuet. Det finnes mange ulike metoder man kan bruke for å analysere de innsamlede dataene, men det finnes ikke noe bestemt fasit på hvordan dette skal gjøres, slik som det gjør ved kvantitative dataanalyse (Ibid, s. 161). Hvilken analysemetode man velger å bruke kommer helt an på hvem som skal analysere og hvorfor man skal gjøre det. Jeg har valgt å bruke tverrsnittbasert inndeling av data, også kalt kategorisk inndeling av data som går ut på at jeg lager et system for å indeksere datamengden min (Ibid, s. 164). På denne måten blir det enklere for meg å finne igjen de ulike undertemaene og kategorisere datamengden. Da jeg var ferdig med å gjennomføre intervjuene mine ble disse transkribert samme kveld og jeg startet arbeidet med å analysere og kode tekstene mine.

3.6 Vurdering av metode

Metodekritikk handler om at de svarene jeg får fra informantene mine er relevant for oppgaven og at de kvalitative undersøkelsene som er gjort blir vurdert slik at man kan finne ut om de er

troverdig, pålitelig og overførbar, som er mål på kvalitet i kvalitative undersøkelsesopplegg (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 231). Jeg valgte som jeg har skrevet om tidligere i dette kapitlet å bruke kvalitativt intervju som metode for å samle inn data. Jeg føler at den metoden jeg har valgt har gitt meg de svarene jeg trenger, og at svarene jeg fikk ut av å bruke kvalitativt intervju er troverdige. Grunnen til at jeg føler at svarene jeg fikk er av god kvalitet og troverdige kommer av at jeg har noe kjennskap til hvordan mine informanter jobber. At det som ble sagt til meg av mine informanter under intervjuene er av god kvalitet virker logisk for meg. I noen tilfeller mener Johannessen, Tufte og Christoffersen at skal man vurdere kvaliteten på det materialet man samler inn ved å bruke særegen logikk (Ibid). Noe jeg føler jeg har gjort i denne sammenhengen.

3.7 Etiske retningslinjer

Det finnes tre viktige etiske retningslinjer for forskning på mennesker, og disse er informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2016, s. 85-86). I forbindelse med informert samtykke så leverte jeg ut et samtykkeskjema til begge informantene med en gang vi satte oss ned på det rommet intervjuet skulle gjennomføres. På dette skrivet sto det informasjon om oppgaven min og hva jeg ville ha svar på, lydopptak av intervjuet med presisering om at lydopptaket ville bli slettet fortløpende når det var transkribert i full anonymitet og at det var frivillig å delta og at informanten hadde mulighet til å trekke seg fra dette prosjektet når som helst. Når det gjelder konfidensialiteten så kjente jeg begge informantene fra før av så de visste hvem jeg var og jeg ville legge det fram slik at de kunne stole på meg og at ingen sensitiv informasjon som kan knyttes opp mot dem eller noen andre i barnehagen ville komme fram eller avsløres i oppgaven min. Nå er ikke innholdet i denne oppgaven særlig preget av et eller flere triste eller tunge tema, men ingen av informantene mine skal måtte føle at de blir hengt ut eller lignendeuansett. Siden dette er et anonymt prosjekt. I tilknytning til de etiske retningslinjene har vi også NESH som er den nasjonale forskningsetiske komite for samfunnsvitenskap og humaniora (Ibid).

De forskningsetiske retningslinjene er forpliktende for både individer og institusjoner. Både forskerne og forskningsinstitusjonene har et selvstendig ansvar for å sikre at forskningen de utfører er god og ansvarlig. Det er viktig at institusjonene tydeliggjør sine roller og sitt ansvar for forskningsetikk på alle nivå. Alle institusjoner må ha rutiner for finansiering, administrasjon og styring som sikrer at forskningen skjer i samsvar med forskningsetiske normer og retningslinjer (NESH, 2016).

Jeg tenker at informantene mine kan ta med seg den informasjonen de selv har lagt frem under intervjuet ut i arbeidet sitt med kompetanseheving blant sine assistenter. Begge informantene mine var veldig positiv etter intervjuet og syntes det var kjekt å få reflektert rundt nettopp dette temaet.

4.0 Presentasjon av empiri

I denne delen av oppgaven skal jeg ut i fra de funnene jeg har gjort presentere relevante svar i forhold til problemstilling min, som er hvordan pedagogiske ledere kan jobbe for å styrke kompetansen til assistentene sine. Jeg kommer til å bruke fiktive navn på mine to informanter i denne delen for at de skal bli holdt anonym. Navnene jeg har valgt å bruke på informantene i mine i denne oppgaven er Lone og Kamilla.

4.1 Pedagogisk ledelse og kompetanseheving

Når Lone skulle definere begrepet kompetanse sa hun at fra hennes perspektiv så syntes hun begrepet kompetanse er bredere og omhandler mer enn bare det som er innenfor faglig utdanning. Hun la også til at personlige egenskaper som motivasjon, selvstendighet, kreativitet, samarbeidsevner, tålmodighet, positivitet, evne og vilje til selvutvikling og dedikasjon til arbeidet er en avgjørende faktor. I tillegg så mente hun at man ikke kommer unna at fagkunnskap, og vilje og interesse for å tilegne seg dette også er viktig for å kunne utvikle sin kompetanse. Kamilla sin forståelse av kompetansebegrepet er at man innehar litt kunnskap om flere ulike ting, men i barnehagesammenheng nevnte hun at kunnskap om hvilke behov barna har også går inn under kompetanse og er en veldig viktig del. Som vi kan se ut i fra svarene som Lone og Kamilla ga så hadde de begge to fokus på at den faglige kunnskapen bør komme frem i arbeidet som gjøres i barnehagen, men de sa også at de personlige egenskapene man har som person er en viktig del når det gjelder kompetansebegrepet, ikke bare den faglige- og tilegnete kunnskapen og erfaringen man har opparbeidet seg.

I forhold til kompetanse stilte jeg også et ganske åpent spørsmål til begge mine informanter om hva de tenkte om behovet for kompetanse i barnehagen. Begge to svarte konsist at behovet for kompetanse er stort og skal være tilstede i barnehagen. Lone sier at barnehageyrket må øke sin status og vise fram den kompetansen som er tilstede mye mer enn hva den gjør i dag. Kompetansen er rett og slett for lite synlig i barnehagen mener hun. Kamilla sier hun er veldig

opptatt av at hennes assistenter innehar mye kompetanse nettopp fordi kompetansen deres er med på å gjøre at det blir mye bedre kvalitet på arbeidet som gjøres på avdelingen. Hun mener at det er viktig når man jobber i barnehage å hele tiden tilegne seg ny kunnskap for å kunne lage gode opplegg og legge til rette for et godt tilbud for barna. Dette er noe positivt som også vil nå ut til foreldrene sa hun. På det grunnlaget av at begge to var veldig opptatt av at kompetanse er noe som skal være tilstede i barnehagen spurte jeg om de gjennomfører samtaler om kompetanse med sine assistenter. Lone sa at hun ikke gjennomførte noen samtaler som bare omhandler temaet, men at temaet stadig vekk dukker opp i ulike situasjoner som oppstår med barna eller under faglige diskusjoner i møter. På disse møtene skal alle på avdelingen stille forberedt, og i forberedt legger hun til at de skal ha lest seg opp på det temaet møtet skal handle om. Når alle stiller forberedt til møtene ser hun at flere av assistentene melder seg på i de diskusjonene som oppstår. Kamilla sier at hun har fokus på kompetanse i omtrent hvert avdelingsmøte som blir avholdt i tillegg til at hun tar samtaler som omhandler kompetanse både før, under og etter hun ser situasjoner oppstår med sine assistenter. Hun liker best å gjennomføre sistnevnte fordi hun da føler man kan snakke mer detaljert om det som oppstod. Man er nært situasjonen og det som assistentene har opplevd ligger helt friskt i minne.

4.2 Veiledning og anerkjennelse, tilbakemeldinger og læring

Begge informantene mine ga sterkt uttrykk for at det å gi anerkjennelse og tilbakemeldinger til sine assistenter var noe de syntes var utrolig viktig å gjøre. Lone sa at hun prøver så godt hun kan å gi anerkjennende tilbakemeldinger flere ganger i løpet av arbeidsdagen, men hun legger ikke skjul på at dette til tider er utfordrende med tanke på tidsklemma man ofte har barnehagen. Kamilla sa at anerkjennelse og tilbakemeldinger på en måte er drivkraften i hverdagen og det å få tilbakemeldinger på det arbeidet man gjør er gull verdt. Hun sier at dette er noe hun hele tiden prøver å være bevisst på. Det å være anerkjennende må være noe alle streber etter å bli, så hvis dette er noe som klarer å sette seg i veggene så vil jeg påstå at du har en god barnehage. Lone sa at det å skape et slikt miljø er utrolig viktig for henne personlig, og at det som sagt er noe hun prøver å få til daglig for det koster så lite å gi det klappet på skulderen eller å si et positivt ord. Hun sier også at det er viktig å få dette inn i hverdagen. Selv om det ofte er veldig travelt i barnehagen er det viktig å vise at man ser hverandre og setter pris på hverandre. Dette er noe som også vil påvirke barna i positiv grad, når de ser at de voksne på avdelingen kommer godt overens. Det som vi skaper oss imellom på avdelingen har også mye og si for hvordan vi fremstår utad, både når det gjelder foreldrene og barna. Lone mener at hvis man er flink til å

være anerkjennende i ros så er det også lettere å stille de kritiske spørsmålene. For når du vet at det er den anerkjennende biten som ligger til grunn og de vet at de er verdsatt for den de er da er det ikke så ille å bli stilt de mer kritiske spørsmålene heller. For disse kritiske spørsmålene er jo bare for å hjelpe de på vei og få en bredere forståelse for hvorfor de gjør som de gjør i ulike situasjoner legger hun til. På denne måten kan vi sammen hjelpe hverandre og forstå hvordan vi bedre skal håndtere lignende situasjoner som oppstår senere.

Jeg spurte begge informantene mine om hva de tenkte på som det mest utfordrende når det kom til å jobbe med kompetanseheving blant sine assistenter. Kamilla sa at hun synes det var mest utfordrende hvis assistentene hennes skal tilegne seg kunnskap på egenhånd. Hun har lagt merke til at hvis hun gir de en oppgave i å lese det som står i rammeplanen, så er det ikke alltid de forstår alle de faguttrykkene som blir brukt. Det er til tider vanskelig for de å skjønne begrep og innhold, men jeg hun har hele tiden vært tydelig på at de må gi beskjed hvis det er noe de ikke forstår slik at hun kan forklare. Kamilla sa; «Jeg er opptatt av at alle skal snakke samme språket i barnehagen spesielt da i forhold til fagterminologi». Lone syntes det var vanskelig å skulle nevne de største utfordringene hun møter på i arbeidet med kompetanseheving med sine assistenter. På dette tidspunktet kunne hun fortelle at det ikke var store utfordringer med veiledningen av assistentene og at kompetansehevingen ikke var noe stort problem. Men hvis hun skulle trekke inn noe så måtte det bli inne på det faglige som Kamilla også nevnte. I tillegg trakk hun inn de fremmedspråklige utfordringene de møter på siden to av assistentene på avdelingen har utenlandsk opprinnelse.

4.3 Organisasjonskultur og flytsonen

I alle organisasjoner finnes det ulike retningslinjer man må følge og forholde seg til, og barnehagen er selvfølgelig ikke unntak for dette. Disse retningslinjene blir liggende som en ramme rundt resten av det som skjer i barnehagen, men vi har også andre elementer og disse ligger innenfor disse rammene og går mer på inn på den sosiale biten. Elementene som omhandler de sosiale relasjonene er også en veldig viktig del av arbeidet i barnehagen, og er med på å få til et godt samarbeid med medarbeiderne sine. Når det gjelder hvordan informantene mine jobber med å for eksempel holde seg til og implementere rammeplan i det daglige arbeidet i barnehagen så fikk jeg så og si helt like svar på dette spørsmålet fra begge to. Dette har nok med at de jobber i samme barnehage å gjøre. Lone sa at de har prosjektgrupper som jevnlig møtes hvor det stilles det krav om at man er forberedt til hvert møte, og har lest seg opp på hva

den delen av rammeplanen sier om det fagområdet de skal ha om. I disse gruppene er det en blanding mellom pedagogiske ledere og assistenter, så når vi er i disse prosjektgruppene er alle likestilte noe som gjør at assistentene føler seg mye tryggere og tør å være mer frempå og delta mer i de diskusjonene som kommer opp de også sier Lone. Kamilla tok også opp dette med prosjektgruppene de har startet opp med nå nylig. I tillegg sier hun at de driver og lager en helt ny årsplan siden det kom en ny rammeplan de må forholde seg til dette året. I tilknytning til dette med rammeplanen har hennes avdeling en spesiell måte og jobbe med fagområdene på. Det de gjør er at de deler opp fagområdene etter årstid og knytter de syv fagområdene til hver av disse årstidene. Hun synes dette er en fin måte å koble inn kompetanseheving på, for de får satt seg ned og snakket rundt hvert fagområde.

Når jeg spurte mine informanter om hvordan deres assistenter sine holdninger og meninger kommer fram i det pedagogiske arbeidet som gjøres på deres avdeling svarte Kamilla at de på hvert avdelingsmøte tar opp et punkt som de kaller gleder og frustrasjoner. Her oppmuntres assistentene hele tiden til å si hva de tenker på. Både på godt og vondt. Selv om en av assistentene hennes synes at det er veldig utfordrende å åpne seg om hva hun føler på. Kamilla jobber derfor mye med utviklingsmål på de voksne på avdelingen fordi hun mener at alle har godt å komme ut av sin egen komfortsone i blant. Dette gjør at de tør å åpne seg og si mer og mer med tiden sier hun. Noen trenger å presses mer enn andre for å kunne yte sitt aller ytterste. Lone sier at hennes assistenter uttrykker seg veldig og at hun legger opp til at alle på avdelingen skal ha like mye de skulle ha sagt, selv om hun er den som tar de endelige beslutningene hvis det er noe spesielt det dreier seg om. Hun stoler fult og helt på at hennes assistenter tar de valgene som er til det beste for alle det gjelder og de trenger ikke ta opp noe med henne før de snakker om litt vanskelige episoder med foreldrene for eksempel. Hun sier at de kjenner hverandre godt omener at dette er med å gjør at alles meninger og holdninger aktivt kommer frem like mye i det daglige arbeidet som på avdelingsmøtene vi har.

5.0 Drøfting

I drøftingskapittelet vil jeg diskutere problemstillingen min og fokusere på hvordan pedagogiske ledere kan jobbe for å styrke kompetansen til assistentene sine. Jeg kommer til å presentere de teoretiske perspektivene som jeg har skrevet om i kapittel 2, og drøfte disse opp mot mine empiriske funn. Til slutt i dette kapittelet vil jeg komme med en oppsummering på de svarene jeg har fått i forhold min problemstilling. Jeg kommer til å dele opp

drøftingskapittelet i tre deler, og her har jeg valgt å bruke de samme temaoverskriftene som i funnkapittelet.

5.1 Pedagogisk ledelse og kompetanseheving

I forbindelse med pedagogisk ledelse fikk jeg inntrykk av at begge mine informanter var opptatt av at det skulle være en del faglig fokus på avdelingsmøtene de gjennomfører en gang i uka og når de jobbet i prosjektgrupper. Som Lone nevnte så dukker det stadig vekk opp faglige tema under diskusjoner på avdelingsmøtene, både planlagt og ikke planlagte. Her kreves det at alle som jobber på avdelingen, også assistentene stiller godt forberedt til disse. Med dette mener hun at de alle skal ha lest seg opp på det de skal ha om før møte skal avholdes, slik at de kan ta del i diskusjonene eller temaene som dukker opp i løpet av møtet. Kamilla var også veldig klar på at hun ville ha fokus på faglige tema i avdelingsmøtene og hun forventet at hennes assistenter stilte forberedt til avdelingsmøtene. Men hun var veldig tydelig på at den måten hun aller helst likte å ta opp og få inn de faglige aspektene på var i helt uformelle situasjoner eller i forhold til andre ting i løpet av arbeidsdagen. Det som Kamilla sier samsvarer med det Gotvassli nevner i forbindelse med uformell læring at rådgivning og veiledning foregår oppi situasjonen som oppstår og det som har skjedd blir kommentert der og da, noe som fører til at man legger mer merke til ting enn om man skulle snakket om det senere (Gotvassli, 2013, s. 127). Det som Lone og Kamilla snakker felles om her kan jeg se samsvarer med det som kunnskapsdepartementet (2017) sier. Kunnskapsdepartementet sier at pedagogisk ledelse dreier seg om å tilrettelegge og lede utviklingsprosesser og det pedagogiske arbeidet sett i lys av samfunnsmandatet og verdigrunnlaget slik det er skrevet i rammeplan for barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017).

Gjennom de to intervjuene jeg gjennomførte med informantene mine synes jeg det kom frem at de begge to var veldig opptatt av å bygge sine assistenter opp, men ut ifra hva jeg kan se i intervjuene så har de begge to ulike måter å gjøre dette på. I forhold til hvordan de kunne bruke det pedagogiske arbeidet sitt i hverdagen til å øke deres assistenter sin kompetanse sa Lone at hun legger godt til rette for et miljø hvor de får lyst til å tilegne seg kunnskap. Dette gjør hun ved å lytte, inkludere og stille krav til at assistentene stadig oppdaterer seg og gir tilbakemeldinger. Hun sier videre at dette vil være med på å gjøre at det ikke blir alt for store rolleforskjeller på avdelingen, noe som gjør at det blir enklere for assistentene og interessere seg og se viktigheten av sin egen rolle blant de andre og at de får vist sine beste sider mener hun. Det som Lone nevner her handler om det Gotvassli sier om at pedagogisk ledelse omfatter

også de aktivitetene som ledere, andre ansatte, barna og andre tar initiativ til for å påvirke motivasjon, kunnskap, læring, følelser og andres praksis (Gotvassli, 2013, s. 67). Kamilla var også inne på mye av det Lone sier i intervjuet om rolleforkskjeller, men for meg så virker det som at Kamilla ikke tar ting like mye sparket eller når de oppstår i det pedagogiske arbeidet som Lone gjør. Det som ligger til grunn for at jeg får den oppfatningen av at Kamilla ikke tar ting like på sparket kommer av at hun i intervjuet hadde en klar formening om at alt som skulle gjøres hver dag i løpet av uka måtte være skrevet inn i ukes- eller månedsplanen. Hvis ikke det som skal skje eller gjøres er skrevet ned en plass hadde hun ikke helt troen på at hennes assistenter ville gjøre dette. Hun har ikke helt tro på at avdelinga får til så mye når det ikke står på en plan, for hun mener at «ting som ikke er skrevet opp lett koker bort til kålen.» Jeg synes det er viktig at pedagogiske ledere går foran som gode rollemodeller for sine assistenter, fordi dette legger et grunnlag for de kan ta etter det positive som lederen velger å gjøre. Er en pedagogisk leder flink til å inkludere, lytte og til tider sette høye krav vil også assistentene kunne ta med seg disse egenskapene som vil få en positiv ringvirkning. Dette er inne på det som Gotvassli nevner om situasjonsbetenget ledelse. En viktig faktor for effektiviteten er at pedagogisk leder setter krav på arbeidsplassen, og dette er ofte knyttet til selve oppgaven som skal løses og om arbeidet spennende og utfordrende eller om det er helt uinteressant for medarbeiderne (Gotvassli, 2013, s. 49). Det er viktig at pedagogisk leder ser an både situasjon og assistent som blir veiledet slik at man vet hvor mye man kan utfordre personen før det blir for mye press.

Schei og Kvistad hevder at kompetanseheving er noe man kan få til ved at man har et felles fokus og refleksjon som skaper forutsetninger for felles forståelse av barnehagen (Schei og Kvistad, 2012, s. 96). Lone definerte begrepet kompetanse som at det er bredere og omhandler mer enn bare det som er innenfor faglig utdanning. Hun la også til at personlige egenskaper som motivasjon, selvstendighet, kreativitet, samarbeidsevner, tålmodighet, positivitet, evne og vilje til selvutvikling og dedikasjon til arbeidet er en avgjørende faktor. Disse temaene som Lone snakker om her samsvarer med det Skogen sier om at gjennom refleksjon sammen med sine assistenter kan man bli bevisst på egne ressurser og muligheter for både å se og forstå sammenhenger, og bli i stand til å anvende kunnskapen på nye måter (Skogen, 2014, s. 151). I tillegg så mente hun at man ikke kommer unna at fagkunnskap, og vilje og interesse for å tilegne seg dette også er viktig for å kunne utvikle sin kompetanse. Dette kan vi se at er noe som samsvarer med det som Schei og Kvistad også nevner som viktige faktorer for kompetanseheving blant sine assistenter. Motivasjon er en av de personlige egenskapene som

Lone tar opp noe som også Skogen og Haugen sier noe om. De sier motivasjon er selve drivkraften som får oss til å handle som vi gjør, og det er pedagogisk leder som har ansvaret for at også resten av personalet opplever denne drivkraften (Skogen og Haugen, 2013, s. 117). For å kunne skape denne drivkraften vil det være behov for at ros, anerkjennelse og konstruktive tilbakemeldinger er tilstede slik at personalet får lyst til å utføre et godt arbeid.

5.2 Veiledning og anerkjennelse, tilbakemeldinger og læring

I følge Birkeland og Carson blir veiledningsbegrepet i barnehagesammenheng knyttet opp mot kompetanseutvikling, og er en stor del av arbeidet med kvalitetssikring i barnehagen hvor det er stadig fokus på utvikling av personalets kompetanse (Birkeland og Carson, 2009, s. 12). Selv om det er styrer som har det fulle ansvaret for barnehagen i sin helhet er det de pedagogiske lederne som har ansvaret for å veilede sine assistenter og fagarbeidere. Når det kommer til veiledning var dette noe som begge mine informanter var veldig opptatt av. Lone sa at det å skape et miljø der man anerkjenner hverandre og gir tilbakemeldinger er noe som er utrolig viktig for henne personlig. Dette var noe hun brente for og som hun prøver å få til daglig fordi hun mener at det koster så lite å gi det klappet på skulderen eller å si et positivt ord til sine assistenter i løpet av arbeidsdagen. Dette samsvarer med det Birkeland og Carson sier om at mening og innsikt konstrueres i samhandling mellom veileder og veisøker, og disse to eller flere må samarbeide om å skape denne meningen, altså at pedagogisk leder får innsikt og forståelse for assistentenes praksis (Birkeland og Carson, 2009, 32). Hun sa også at det er bra å få dette inn i hverdagen for selv om det er travelt i barnehagen er det viktig å vise at man setter pris på og verdsetter hverandre for akkurat den personen de er. Kamilla sa at dette med anerkjennelse og tilbakemeldinger i veiledningen er som selve drivkraften i hverdagen og at det er gull verdt. Så det begge mine informanter har snakket om i forhold til dette med veiledning i form av anerkjennelse og tilbakemeldinger går inn under det som Birkeland og Carson nevner om at en kvalitetssikring på arbeidet pedagogiske ledere gjør er å stadig utvikle personalet sin kompetanse. Det som Kamilla sier går også inn under noe annet som Birkeland og Carson sier noe om når det gjelder veiledning, og det er at veiledning har som hovedmål å bidra til læring og utvikling, og veilederrollen vil være påvirket av det læringssynet som veilederen har, som vil si synet på hvordan læringen finner sted (Birkeland og Carson, 2009, s. 32). Har en veileder et åpent og engasjert læringssyn tenker jeg dette vil være med på å gjøre at assistentene utvikler seg på en lettere måte. Ved at assistentene føler at det de sier blir tatt seriøst og lyttet til av pedagogisk leder når de kommer og prater blir de mer villig til å prøve å tilegne seg mer

kompetanse. Dette samsvarer med det Birkeland og Carson sier om veileders ansvar om å veilede sine assistenter. Her må pedagogiske leder bruke ferdighetene sine gjennom språket til å bidra til forståelsen og innsikten, i tillegg til at hun/han har ansvaret for at veisøker er i fokus og at dens tema blir seriøst behandlet (Ibid).

I et av spørsmålene mine gikk jeg inn på utfordringene som pedagogiske ledere kan møte på i arbeidet med kompetanseheving og veiledning. Lone hadde vanskelig for å komme på noen store problemer med kompetanseheving på dette tidspunktet fordi hun kjente ikke på utfordringer med noen av assistentene. Men skulle hun nevne noen faktorer som var litt vanskelig så måtte det bli det faglige aspektet og misforståelse i form av ord og mening på grunn fremmedspråklighet på avdelingen siden to av assistentene er av utenlandsk opprinnelse. Kamilla nevnte også dette med at den faglige biten var utfordrende fordi assistentene ikke alltid forstod seg på de de ulike faglige begrepene og uttrykkene som står skrevet i diverse litteratur og rammeplan. Det som Lone og Kamilla sier her samsvarer også med det som Birkeland og Carson nevner om at veilederen som i denne sammenheng er pedagogiske leder må bruke sine ferdigheter gjennom språket til å bidra til forståelse og innsikt, og det er viktig at veisøker er i fokus og at det den lurer på av tema blir tatt seriøst (Birkeland og Carson, 2009, s. 32). I forhold til det Birkeland og Carson sier så tenker jeg at det er ekstra viktig at pedagogisk leder er påkoblet til de som har utenlandsk opprinnelse slik at de hjelper de med å forstå innholdet i for eksempel rammeplan bedre. Rammebetingelsene for de fleste organisasjonene har endret seg fra at man tidligere jobbet under stabile og forutsigbare omgivelser og i dag må man mestre stadig økende konkurranse og kortere utviklingsyklus (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 352). Barnehagen er av disse og det er viktigere enn noen gang at pedagogiske ledere hele tiden jobber for å videreutvikle sine assistenter innenfor de ulike arbeidsområdene, både ved formell og uformell læring (Gotvassli, 2013, s. 203).

5.3 Organisasjonskultur og flytsonen

I alle organisasjoner finnes det ulike retningslinjer og begrensinger man må følge og forholde seg til i sitt arbeid, og barnehagen er selvfølgelig ikke unntak for dette. Disse retningslinjene blir liggende som en ramme rundt resten av det som skjer i barnehagen. Innenfor denne rammen for retningslinjene har vi også andre elementer og disse ligger innenfor disse rammene og går mer på inn på den sosiale biten. Elementene som omhandler de sosiale relasjonene er også en veldig viktig del av arbeidet i barnehagen, og er med på å få til et godt samarbeid med

medarbeiderne sine (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 22). I forhold til det Jacobsen og Thorsvik sier om de sosiale aspektene som befinner seg i barnehagen så sier Lone noe innenfor dette med møtene som avholdes med prosjektgruppen. Hun sier at under disse møtene tar opp ulike fagområder i rammeplanen for hver gang, og her er de alltid en blanding mellom pedagogiske ledere og assistenter. På denne måten blir det enklere for assistentene å ta ordet og hun opplever at de under disse møtene faktisk tør å si det de mener eller har på hjertet innenfor et fagområde eller om en situasjon. Dette som hun snakker om her går inn under og samsvarer med det Jacobsen og Thorsvik sier om de sosiale elementene som finner sted i organisasjoner (Ibid). Men organisasjonene består ikke bare av formelle elementer, for de formelle elementene utgjør bare en ramme for organisasjonene. Innenfor disse rammen er det også uformelle elementer som påvirker atferden innad i organisasjoner, disse er elementer som i mindre grad er vedtatt, men som heller har vokst frem i organisasjonen over tid (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 23). En av de sentrale elementene er organisasjonskultur. Organisasjonskultur består av verdier, gruppenormer, sosialt samhold og gruppepress, for eksempel uttrykt gjennom uformelle regler for hva slags atferd som aksepteres i barnehagen (Ibid). Kamilla tok også opp dette med prosjektgruppene og mener at det er fin måte å jobbe med kompetanseheving blant alle i personalgruppa på.

Kamilla jobber mye med utviklingsmål for de voksne på avdelingen fordi hun mener at alle har godt å komme ut av sin egen komfortsone i blant. Dette gjør at de tør å åpne seg og si mer og mer med tiden sier hun. Hun mener også at noen mennesker trenger å presses mer enn andre for å kunne yte sitt aller ytterste. Dette samsvarer med noe av innholdet i flytsonemodellen som Gotvassli skriver om at hvis utfordringene assistentene stilles ovenfor er for små for den kunnskapen de innehar eller at de aldri blir presset litt ut av sin komfortsone så blir deres utvikling og kompetanse stående på stedet hvil (Gotvassli, 2013, s. 55). I følge han fungerer vi mennesker best når det er en balanse mellom den kompetansen vi innehar, og de utfordringene vi blir stilt overfor. Når denne balansen er tilstede, befinner vi oss i flytsonen, men hvis kompetansen er for stor i forhold til utfordringene, opplever vi kjedsomhet og frustrasjon (Ibid). I tilknytning til det Gotvassli sier så er jeg enig i at assistentene vil kunne utvikle seg mer ved at pedagogisk leder presser de litt utenfor sin egen komfortsone. Men jeg tenker også det er viktig at man som pedagogisk leder alltid husker på at vi mennesker er alle forskjellige og at ikke alle takler å bli presset like bra.

Gjennom det arbeidet jeg nå har gjort i løpet av mitt lille forskningsprosjekt hvor problemstillingen min var hvordan pedagogiske ledere arbeider for å styrke kompetansen til assistentene sine, så har jeg sett at begge mine informanter jobber mye med dette på sin avdeling. Lone og Kamilla jobber ikke med kompetanseheving ved å legge det opp som noe formelt ved å lage planer på det eller konkretisere det veldig, men er mer opptatt av at det skal komme frem både under møtene de har og gjennom uformell veiledning i ulike situasjoner som oppstår i løpet av arbeidsdagen. Selv om de synes det er veldig viktig at kompetanseheving også blir gjennomført i faglig sammenheng hvor et er tilknyttet rammeplanen og annen faglig kunnskap som de må forholde seg til, var begge mer opptatt av at kompetansehevingen skjedde i praktisk arbeid med barna og andre voksne. Det som mine informanter legger mest vekt på i måten å jobbe med kompetansehevingen samsvarer med det Åberg nevner om at den måten de pedagogiske lederne tilrettelegger miljøet innad i personalgruppen på, sier mye om de tankene de har om barnehagens rolle, barn og læring (Åberg, 2006, s. 29).

6.0 Avslutning

Jeg har i denne oppgaven arbeidet med problemstillingen min; *Hvordan kan pedagogiske ledere jobbe for å styrke kompetansen til assistentene sine*. Metoden jeg brukte var kvalitativ metode og kvalitativt intervju for å samle data og for å få svar på det jeg spurte om i min problemstilling. Jeg valgte å intervju to pedagogiske ledere fra ulike avdelinger i en barnehage slik at jeg kunne få frem ulike synspunkt på kompetanseheving og hvordan de jobber med dette. Gjennom de empiriske og teoretiske funnene mine har jeg kommet frem til det som svarer på hva min problemstilling spør etter. Så hvilke svar fikk jeg på hvordan pedagogiske ledere kan jobbe for å styrke kompetansen til assistentene sine?

Funnene jeg har gjort i denne oppgaven viser at det er flere forskjellige måter pedagogiske ledere kan jobbe med å styrke kompetansen til assistentene sine på, blant annet ved formell læring eller uformell læring. Begge informantene mine hadde relativt likt syn på hva kompetanse dreide seg om, men de hadde fordi om litt ulike måter å jobbe med kompetanseheving. Ut ifra hva Lone sa i intervjuet så virket det som at hun hadde et mer avslappet forhold til dette med kompetanseheving med sine assistenter enn Kamilla. Lone hadde stor tiltro til sine assistenter, mens Kamilla var tydelig på at hun ikke trodde at ting ble tatt tak i så lenge det ikke var skrevet ned en plass. Temaene som ofte dukket opp i forbindelse med kompetanseheving og pedagogisk ledelse fra mine intervju var at det var viktig at de

pedagogiske lederne har tilstrekkelig med kunnskap å videreføre til sine assistenter og at de har et faglig fokus. Pedagogiske ledere må være påkoblet for personalet sitt gjennom kompetanseutviklingen som foregår både på avdelingen og hele barnehagen. For at man på best mulig måte skal kunne motivere og hjelpe assistentene sine til å utfordre og videreutvikle egen kompetanse er pedagogisk leder nødt til å være klar over hvilke ferdigheter assistentene har.

Hovedgrunnen til dette er at rammebetingelsene for de fleste organisasjonene har endret seg fra at man tidligere jobbet under stabile og forutsigbare omgivelser og i dag må man mestre stadig økende konkurranse og kortere utviklingsyklus (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 352). På grunn av dette må organisasjoner i dag lære seg å bli innovative, og mestre omstilling til endring innad i organisasjonen for å overleve dagens konkurranse innen markedet. Aktuell forskning viser at profesjonen og barnehagen er under press, og ansatte i barnehagen opplever stadig mer krevende arbeidsoppgaver utover det som har vært tidligere (Thoresen, 2015, s. 75). Ut ifra hva mine informanter sa så tenker jeg at underveis i kompetansehevingen så står veiledning, anerkjennelse og motivasjon veldig sentralt. Jeg tenker dette vil være med på å bygge opp assistentene og det vil bli lettere for de å gjøre en ekstra innsats selv også når de vet at de blir sett for den de er og får utfordringer deretter. Det er som sagt viktig at pedagogiske ledere er der for sine assistenter og tør å gi de ansvar i hverdagen. På denne måten holder de seg i flytsonen og får økt sin kompetanse. Ut ifra de funnene jeg har gjort så kan pedagogiske ledere altså styrke assistentene sine sin kompetanse gjennom faglig kunnskap, personlige egenskaper, veiledning, utfordringer og ved å være anerkjennende.

Jeg vil avslutte denne oppgaven med et sitat fra Lone. Dette sitatet synes jeg kort og godt belyser noe som er viktig i barnehagesammenheng og som alle pedagogiske ledere bør ha med seg i tankene når de jobber med kompetanseheving blant sine assistenter. «*Jeg synes den er veldig god den der til Nils Arne Eggen; «Ingen bli go alein».*

Referanseliste

- Birkeland, Å & Carson, N. (2009). *Veiledning for førskolelærere*. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS.
- Dahl Bergsland, M & Jæger, H. (2014). *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdanningen*. Latvia: Cappelen Damm AS.
- Gotvassli, K.-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget
- Gotvassli, K.-Å. (2013). *Strategisk kompetanseutvikling*. (1. utgave) Oslo: Cappelen Damm AS.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P.A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utgave) Oslo: Abstrakt Forlag.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Pressemelding om å øke antall barnehagelærere i barnehagen*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/flere-barnehagelarere-og-nok-ansatte-i-barnehagen/id2558601/> 23.03.2018
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Hentet fra <https://www.udir.no/rammeplan> 29.03.2018
- Mørreaunet, S., Gotvassli, K.-Å., Hoås Moen, K. & Skogen, E. (red.) (2014). *Ledelse av en lærende barnehage*. Bergen: Fagbokforlaget.
- NESH. (2016). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi*. Hentet fra: <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/> 13.04.2018
- Schei, S.H. & Kvistad, K. (2012). *Kompetanseløft. Langsiktige tiltak i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skogen, E. og Haugen, R. (2013). *Å være leder i barnehagen*. (2. utgave). Bergen: Fagbokforlaget.
- Thoresen, I.T., (2015). *Barnehagelæreren*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Åberg, A. & Taguchi, H.L. (2006). *Lyttende pedagogikk*. Oslo: Universitetsforlaget.

Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

- 1) Hvilken utdanning har du?
 - Har du videreutdanning
 - Hvor lenge har du jobbet i barnehage
- 2) Hvilken utdanning har dine assistenter?
 - Hvordan forstår du begrepet kompetanse
 - Hva er behovet for kompetanse
 - Gjennomfører du samtaler om kompetanse med medarbeidere
- 3) Hvordan arbeider du som pedagogisk leder for å øke den faglige kompetansen til dine medarbeidere?
 - Kompetanseheving generelt
 - Tid
 - Motiveres det til videreutdanning
 - Kunnskap om fagområdene i rammeplanen
 - Innspill i faglige diskusjoner/møter
- 4) Hva gjør du som pedagogisk leder for at dine assistenter på best mulig måte skal arbeide for barnets beste?
 - Utvikling
 - Relasjonsbygging/sosial kompetanse
- 5) Hva synes du er mest utfordrende når det gjelder å øke kompetansen til dine assistenter?
- 6) Kan du si noe om hvordan dine medarbeideres holdninger og meninger kommer til uttrykk i det pedagogiske arbeidet?
- 7) Hva tenker du om dette med å anerkjenne og gi tilbakemeldinger til dine medarbeidere på deres arbeid?
- 8) Hva synes du som pedagogisk leder er mest utfordrende når det gjelder kompetanseheving?
- 9) Hva synes du er suksessfaktorene?

Vedlegg 2: Samtykkeskjema**Samtykkeskjema**

Til Dato: 12.02.2018

Jeg lurer på om du samtykker til/vil stille til intervju i forbindelse med min bacheloroppgave. Intervjuguide blir sendt på mail.

Jeg er student på tredje året ved Dronning Mauds Minne Høgskole og skal nå i gang med å skrive en bacheloroppgave om kompetanseheving blant assistenter. I mitt intervju vil jeg derfor innhente informasjon fra deg om hvordan du som pedagogisk leder jobber for å øke kompetansen til dine assistenter.

I sammenheng med intervjuet vil det bli gjort opptak ved bruk av båndopptaker. Datainnsamlingen blir transkribert samme dag som opptaket blir gjennomført og deretter umiddelbart slettet fra båndopptakeren. De eneste personene som har tilgang til den transkriberte teksten er meg og eventuelt mine bachelorveiledere. Denne teksten vil være helt anonymisert. Føler du på et tidspunkt at du ikke vil være en del av dette prosjektet har du mulighet til å trekke deg. Ta gjerne kontakt så tidlig som mulig slik at jeg får mulighet til å innhente ny informasjon fra en annen informant.

Bachelorveiledere:

Hilde Merete Amundsen Epost: hma@dmmh.no

Anne Dagfrid Svendsen Epost: ads@dmmh.no

Har du noen spørsmål er det bare å ta kontakt!

Med vennlig hilsen Andrea Sæther Holm

Kontaktinformasjon:

Mobil: 93421131 Epost: Anzii93@hotmail.com

Jeg samtykker i å delta i dette intervjuet i forbindelse med min bacheloroppgave om hvordan du som pedagogisk leder kan jobbe for å øke kompetansen til dine assistenter.

.....

Sted/Dato

.....

Underskrift