

Motivasjon til kompetanseutvikling

Hvordan kan pedagogiske ledere bruke rammeplanen som redskap for å motivere ansatte til kompetanseutvikling?

May-Britt Veisetaune

Kandidatnummer: 1024

Bacheloroppgave

BPBAC4900

Trondheim, april 2020

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. Innledning	2
2. Teori	3
Rammeplan for barnehagen	3
Kompetanseutvikling for personalet	5
Formell og uformell kompetanse.....	6
Kompetanseutvikling.....	6
Motivasjon som prosess i læring	7
Ytre motivasjon.....	7
Indre motivasjon.....	8
Flytsonemodellen.....	9
3. Metode	10
Kvalitativ metode og intervju	10
Utvalg av informanter	11
Planlegging av datainnsamling	11
Adgang til felten	11
Beskrivelse av gjennomføring	12
Analysearbeid	12
Metodekritikk	13
Etiske retningslinjer	14
4. Presentasjon av funn og drøfting	14
Kort beskrivelse av mine informanter	15
Rammeplan for barnehagen	15
Kompetanseutvikling for personalet	17
Motivasjon som prosess i læring	22
5. Avslutning	26
6. Referanseliste	28
7. Vedlegg	30
Vedlegg 1: Intervjuguide	30
Vedlegg 2: Informasjon- og samtykkeskjema	32

1. Innledning

«Pedagogisk leder er gitt ansvaret å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, i tråd med godt faglig skjønn. Den pedagogiske lederen skal veilede og sørge for at barnehageloven og rammeplanen oppfylles gjennom det pedagogiske arbeidet» (Rammeplan for barnehagen. Innhold og oppgaver, 2017, s. 16)

Motivasjon og ledelse var tema som dukket opp i tankene mine omkring bacheloroppgaven tidlig i utdanningen. Jeg har nå jobbet 22 år i samme barnehage, og har gjennom disse årene opplevd store endringer innenfor denne sektoren. Barnehagen er blitt en lærende organisasjon som skal være i stadig utvikling, noe som igjen betyr større krav omkring personalets kompetanse. Styrere og pedagogiske ledere er ansvarlig for å gi sine medarbeidere jevnlig faglig utvikling, og det er forpliktende rammer omkring refleksjon, dokumentasjon og kvalitet.

Jeg ser på det å være en god og motiverende leder som en utfordring, men samtidig noe jeg brenner for å lære mer om. Motivasjon og ledelse som tema trenger en mer begrensning mot problemstillingen. Jeg har derfor valgt å spisse denne oppgaven mot hvordan ledere motiverer medarbeidere til å utvikle sin kompetanse i arbeidet med barn.

Jeg har inntrykk av at det fremdeles eksisterer barnehager der enkelte ansatte fortsatt ikke er helt oppdatert omkring rammeplanens innhold og oppgaver. Den nye rammeplanen fra 2017 stiller krav om kompetanse for alle ansatte. Jeg tenker kompetanseutvikling kan gi motivasjon og engasjement, noe som har igjen er viktig for å skape gode resultater. Når jeg snakker om kompetanseutvikling i denne oppgaven henviser jeg ikke først og fremst til utdanning eller store kurs, men til å jobbe for forståelse for innholdet i rammeplanen for alle ansatte i hverdagen, spesielt assistenter og fagarbeidere. Det å jevnlig kunne sette ord på praksis og reflektere over hvorfor vi handler som vi gjør, er det mye læring i. Siden det er en stor del av ansvaret for pedagogiske ledere å motivere resten av personalet, var dette noe som stod høyt på listen min å tilegne meg mer kunnskap om.

Personalet i barnehagen forplikter seg å jobbe ut ifra rammeplanens forskrift, og derfor må hver enkelt øke sin innsikt og forståelse for å knytte rammeplanens teori opp imot praksis. Min problemstilling ble som følger:

«Hvordan kan pedagogiske ledere bruke rammeplanen som redskap for å motivere ansatte til kompetanseutvikling?»

2. Teori

I denne delen vil jeg presentere den teorien jeg tenker er relevant for de funnene jeg har gjort. Jeg har valgt å starte med å trekke frem styringsdokumentet *Rammeplan for barnehagen* for å gi innsikt i dens betydning for kvaliteten i arbeidet i barnehagen. Videre går jeg inn på teori omkring kompetanseutvikling for personalet, og til slutt om motivasjon som prosess i læring. Dette er tre viktige tema som inngår i min problemstilling, og som derfor vil være viktige å belyse i sammenheng for å finne svar på det jeg søker etter i denne oppgaven.

Rammeplan for barnehagen

Barnehagen er en pedagogisk virksomhet som reguleres av barnehageloven og en nasjonal rammeplan – *Rammeplan for barnehagen. Innhold og oppgaver*. Disse to dokumentene står sentralt for barnehagens arbeid.

Den første loven om barnehager ble vedtatt i 1975. Da ny barnehagelov tredde i kraft fra 1996 ble det inntatt bestemmelse som ga departementet adgang til å fastsette rammeplan for barnehagen, noe som ble en viktig milepæl for å sikre gode barnehagetilbud (Meld. St. 19, 2015–2016).

Rammeplanen er en offentlig vedtatt læreplan som alle barnehager i Norge skal bygge sitt arbeid på. Rammeplanen er også en forskrift til barnehageloven som beskriver mer nøyaktig hvilket ansvar personalet har, og hva innholdet i barnehagen skal være. Første kapittel omhandler barnehagens samfunnsmandat som er, i samarbeid og forståelse med hjemmet, å ivareta barnas behov for omsorg og lek og fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling. Lek, omsorg, læring og danning skal ses i sammenheng. Kvaliteten i barnehagen avhenger av til enhver tid hvordan de voksne ivaretar hvert enkelt barns behov for omsorg og lek, hvordan det skapes muligheter for læring og utvikling etter barnas alder og modning og hvordan danning formidles gjennom syn på menneskeverd og alt liv (Rammeplanen for barnehagen. Innhold og oppgaver, 2017, s. 7).

Rammeplanen har sju fagområder som gjenspeiler områder som er av interesse og egenverdi for barna, og de skal bidra til å fremme trivsel, allsidig utvikling og helse. Fagområdene er i stor grad de samme som barna senere møter som fag i skolen. Det er gitt klare retningslinjer for hvordan personalet skal jobbe for å sikre at alle områdene i rammeplanen ivaretas. De skal ses i sammenheng med hverandre, samt at de skal være en gjennomgående del av barnehagens innhold (2017, s. 47-57).

Barnehagens verdigrunnlag skal prege arbeidet med fagområdene samt formidles og praktiseres i alle deler av det pedagogiske arbeidet. (2017, s.7).

Hennum og Østrem (2016, s. 91) skriver at voksne har ansvar for å bistå barn i å beherske sitt liv og til å forstå den verden de lever i. De mener derfor at det å formulere et formål for barnehagen er det samme som å ta dette ansvaret på alvor.

Den nye rammeplanen som kom høsten 2017 vektlegger fortsatt den verdifulle sammenhengen mellom omsorg, lek, læring og danning. Selv om leken har høy prioritet er rammeplanen nå tydeligere på dokumentasjon, progresjon og læring. Siden det er varierende hvor god kvaliteten på barnehagene er, er ny rammeplan et godt styringsdokument i jobben for å utvikle og trygge en god barnehage for alle barn. Vi vet at det som skjer i barndommen vår får betydning for resten av våre liv. Det er derfor viktig at barn får lov til å være barn. De må få tid og rom til å leke, utforske, erfare og mestre sammen med andre barn og kompetente voksne. De må få ta del i og medvirke i fellesskapet, samt få begynnende læring om demokrati og gjensidig respekt. Barnehagen må være med på å utjevne sosiale forskjeller og gi alle barn et godt utgangspunkt (2017, s. 7).

Rammeplanen er tydelig på personalets oppgaver og ansvarsområder for å kunne gi alle barn et kvalitativt godt barnehagetilbud, og stiller høye krav til barnehagepersonalets kompetanse. Den gir styrer, pedagogiske ledere og det øvrige personalet en forpliktende ramme for planlegging, gjennomføring og vurdering av barnehagens virksomhet. Barnehageeier og alle som jobber i barnehagen skal i fellesskap bidra til å oppfylle rammeplanenes mål og krav med utgangspunkt i sine erfaringer og kompetanse. Dette betyr at hele personalgruppa må være kjent med innholdet. Alle skal reflektere rundt faglige og etiske problemstillinger, oppdatere seg og være tydelige rollemodeller for barna. De skal jobbe for gode relasjoner mellom barna, samt mellom barn og personalet, og mellom personalet og foreldre (2017, s. 15).

I en lærende organisasjon må personalet kontinuerlig tilegne seg ny kompetanse som gjør at arbeidet i barnehagen er stadig i endring og utvikling. Dette avhenger av en organisasjonskultur hvor personalet stoler på hverandre, og hver enkelt må føle at de er med på å utvikle kvalitet i arbeidet med barna. Da må etiske og demokratiske spilleregler følges, og alle må ha interesse for læring og være motiverte til å utvikle sin kompetanse (Jansen, 2013, s. 124-125).

I følge Gotvassli (2013, s. 149) er ledere ansvarlige for å gi sine medarbeidere læring og utvikling. Han uttrykker videre at det er mange som knytter pedagogisk ledelse til utviklingen

av en lærende barnehage. Det er derfor veldig viktig med engasjerte ledere som ivaretar sine ansatte på en motiverende og inkluderende måte. De må være flink til å delegerer oppgaver, veilede og til å dra nytte av personalets ressurser og sterke sider.

Kompetanseutvikling for personalet

Hva menes egentlig med kompetanse, og hva er viktigheten av dette for personalet i barnehagen?

Lai (2013, s. 45-51) forklarer at begrepet kompetanse opprinnelig stammer fra det latinske ordet *competentia* som betyr å være funksjonsdyktig. For å fungere i jobb må man altså ha de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre de aktuelle oppgaver i tråd med definerte krav og mål. Man må også ha evner til å vurdere, og styrke til å utføre disse oppgavene og til å oppnå ønskede resultater. Mens kunnskaper handler om «å vite» og ferdigheter om «å kunne gjøre», er evner grunnleggende egenskaper og forutsetninger som personlighet og mentale ressurser.

Bergsland & Jæger (2014, s. 128) uttrykker at siden barnehagen er barnas første møte med utdanningssystemet ligger det et stort faglig ansvar på den pedagogiske lederen når det gjelder å lede personalets læringsprosesser slik at alle ansatte ivaretar samfunnsmandatet. Barnehagen skal ha et kompetent personale som innehar nødvendig kunnskap og kompetanse for å sikre kvaliteten og til å stadig møte nye utfordringer.

Gotvassli (2004, s. 75) mener kompetanse ikke bare handler om den kompetansen man allerede anvender i en barnehage, men også den type kompetanse som av ulike grunner ikke blir benyttet. Lai (2013, s. 153) påpeker også at medarbeidernes kompetansepotensial må mobiliseres. Dette gjøres gjennom relevante oppgaver og utfordringer for å bidra til ytelse, måloppnåelse og verdiskapning. Tiltak for å sikre og forbedre bruken av tilgjengelig kompetanse er derfor veldig viktig. Målet må være å oppdage all form for verdifull kunnskap personalet innehar, og dra nytte av den. Her blir det også viktig å synliggjøre og dele den tause kunnskapen mange medarbeidere har. En løsning kan være å gå igjennom hver enkelt av personalet sin formalkompetanse og se den i forhold til de ulike oppgavene i barnehagen, mens erfaringsbasert kompetanse kan kartlegges gjennom samtaler med de ansatte. På denne måten kan man avdekke masse kunnskap ansatte sitter inne med som kan være til stor nytte for arbeidsplassen (Gotvassli, 2013, s. 130). Det er viktig at medarbeiderne har tro på sin egen kompetanse samtidig som de får mulighet til å benytte den. Lai viser til flere positive

konsekvenser både for individet og organisasjonen der de ansatte får tatt i bruk sin kompetanse (Lai, 2013, s. 60).

Kunnskapsdepartementets strategi *Kompetanse for fremtidens barnehage for perioden 2018-2022* beskriver ulike kompetanseutviklingstiltak, med statlige midler, som skal bidra til å realisere rammeplanens intensjoner og krav. Dette kan føre til utvikling av en lærende barnehage som er villig til å endre og utvikle seg. For å lykkes med dette trenger barnehagene en god ledelse som jobber for målrettet kompetansebygging i barnehagesektoren – i samarbeid med hele personalgruppa.

Bang & Nettet Midelfart (2012, s. 95) beskriver at medlemmene i en gruppes samlede kompetanse og personlighet er sentrale forutsetninger for hvor godt gruppen eller teamet fungerer.

Formell og uformell kompetanse

Lai beskriver formell kompetanse som dokumentert kunnskap hos en ansatt basert på utdanning, kurs eller annen godkjent systematisk opplæring. Uformell kompetanse er derimot kunnskap en ansatt har utviklet gjennom erfaring i arbeidslivet og andre arenaer, uten utdanning eller planlagte tiltak. Realkompetansen vil være den samlede formelle og uformelle kompetansen den ansatte har oppnådd gjennom erfaring og formell utdanning, samt gjennom privatliv og familieliv (Lai, 2013, s. 17).

Kompetanseutvikling

Begrepene kompetanseutvikling og læring benyttes ifølge Lai (2013, s. 17) ofte i like sammenhenger, og handler i hovedsak om å tilegne seg ny eller endret kompetanse. Metoder for kompetanseutvikling velges gjerne ut ifra mangelfulle kriterier, dette kan resultere i at organisasjonen eller den enkelte medarbeider ikke får ønsket kompetanse. Lai forteller at kompetanseutvikling tidligere har vært sterkt koblet med profesjonelle kurs. Nå er det derimot stadig flere som ser verdien av intern utvikling, der man trekker på egne ressurser innad i personalgruppa. Det er blitt et større fokus på at uformell læring som skjer i selve arbeidssituasjonen, har uvurderlig verdi. Det er derfor viktig å tilrettelegge for erfaringsutveksling og deling av kompetanse.

Kompetanseutvikling handler blant annet om å utnytte, styrke og fornye den kunnskapen hele gruppen allerede innehar. Man kan være meget kompetent i enkelte situasjoner, men samtidig lite kompetent i andre. Ifølge Lai har holdninger alt å si for en medarbeiders potensiale. Dette

utdyper Gotvassli på denne måten: «Det finnes det vel neppe en arbeidsplass der de menneskelige kvalitetene er viktigere enn i barnehagen» (Gotvassli, 2013, s. 131).

I arbeidsprosessene er man avhengig av hverandre, og man trenger hverandre for å få til et godt pedagogisk arbeid med barna (Aasen, 2012, i Bergsland & Jæger, 2014, s. 131).

Motivasjon som prosess i læring

Å motivere og inspirere medarbeiderne er en viktig oppgave for pedagogiske ledere. Gotvassli (2013, s. 151) beskriver dette som en av de vanskeligste oppgavene man har som leder. Det kan være en stor utfordring å sikre at medarbeiderne har den rette motivasjonen til å arbeide i virksomhetens interesse. Samtidig er dette helt nødvendig for å sikre at barna i barnehagen blir møtt av kompetente voksne. En viktig forutsetning for lederne blir derfor å skaffe seg innsikt i hva som vekker medarbeidernes motivasjon slik at de får lyst til å gjøre en god jobb. For å få klarhet i hva som menes med begrepet motivasjon vil jeg starte med å belyse faktorene som påvirker oss mennesker til arbeidsinnsats. Ifølge Skogen et al. (2013, s. 117) er motivasjon en prosess som iverksettes av drivkrefter inne i oss, eller av forhold i miljøet, og som resulterer i målrettet atferd. Det er denne drivkraften, som kan skyldes indre eller ytre forhold, som vanligvis blir kalt motivasjon. Når man øker motivasjonen til medarbeidere så frigjør man krefter hos dem, og på denne måten vil de få mere energi til å utføre de aktuelle oppgavene. Forskere har lenge vært opptatt av hva vi i jobbsammenheng motiveres av, og hvordan. De skiller mellom indre og ytre motivasjon. Jeg skal her betrakte noen av de mest sentrale motivasjonsteoriene.

Ytre motivasjon

Ytre motivasjon handler om atferd som ikke er påvirket av selve arbeidsoppgavene, men det å få fordeler eller å unngå ulemper. Den grunnleggende forskjellen fra indre motivasjon er altså at atferden er drevet mer av konsekvensene som vil følge av aktiviteten, enn av selve aktiviteten.

Ifølge Victor Vroom sin teori motiveres vi til innsats og anstrenger oss ekstra dersom belønningen er stor eller attraktiv. Dermed mener han at resultatene av arbeidet står i forhold til belønningen vi får. Ut ifra denne teorien bør lederen ha god kjennskap til hver enkelt medarbeider, siden synet på belønninger vil variere fra individ til individ. (Gotvassli, 2013, s. 155).

Kuvaas et al. (2016, s. 24) beskriver at ytre motiverte arbeidere oftere er utsatt for konflikter mellom jobb og familie, utbrenthet, psykisk utmattelse, og innehar en kortere lykkefølelse. Ytre motivasjon vil derfor egne seg best for enkle og mindre interessante arbeidsoppgaver, der målet først og fremst vil være å få de ansatte til å legge inn en innsats så jobben blir utført på en forholdsmessig god nok måte. Deci og Ryan (Gotvassli, 2013, s. 161) forklarer at anerkjennelse og belønning i utgangspunktet er ytre faktorer for motivasjon, men dersom hovedfokuset blir på den kompetansen medarbeideren innehar når han mottar tilbakemeldingen, og ikke på belønningen for prestasjonen, vil dette være indre motiverende. Gotvassli belyser det slik: «Belønninger må kobles til innsats og resultater, og ikke brukes som et generelt virkemiddel. Tillitsforhold må også stadig bekreftes» (Gotvassli, 2013, s. 167).

Indre motivasjon

Kuvaas og Dysvik (2016) belyser indre motivasjon som atferd utført på grunn av indre belønninger som glede, komfort og tilfredshet. De sammenligner det med følelsen vi kjenner når vi utfører en hobby som vi brenner for og blir så engasjert at vi glemmer tid og sted. Dette betyr at indre atferd handler om innholdet i selve arbeidsoppgavene, uavhengig av lønn eller straff. Forskning blant norske arbeidstakere viser ifølge Kuvaas og Dysvik klart store positive sammenhenger med indre motivasjon og jobbrelevante resultater. Indre motiverte arbeidere er oftere stolte av arbeidsplassen sin og tenker mindre på å forlate den (Buck, Dysvik og Kuvaas, 2016, s. 22).

Deci og Ryan, som utviklet selvbestemmelsesteorien, (Gotvassli, 2013, s. 155) hevder også at indre motivasjon føles mye bedre for den enkelte, og gir i større grad økende engasjement for arbeidsoppgavene enn hva ytre motivasjon gjør. Generelt viser de til at indre motiverte mennesker har det bedre med seg selv. De mener derfor vi ikke bør ha fokus på å motivere medarbeidere, men finne nøkkelen til hvordan de motiverer seg selv. En viktig faktor til dette vil være belønning og løpende tilbakemeldinger som gir bekreftelse på medarbeiderens helhetlige kompetanse. Videre beskriver Deci og Ryan i sin teori at størst mulig grad av selvbestemmelse i forhold til utførelsen av eget arbeid, samt å kjenne på gruppetilhørighet og et generelt godt arbeidsmiljø, er avgjørende for å fremme indre motivasjon. Deres tanker er at motivasjon ikke er noe mennesker har eller mangler, men at det finnes god og dårlig motivasjon (Gotvassli, 2013, s. 155).

Vallerand (1997) påpeker i Buck, Kuvaas og Dysvik, 2016, s. 22 at siden det meste av den indre motivasjonen er situasjonsavhengig, kan organisasjoner og ledere gjøre mye for å tilrettelegge for de ansattes motivasjon, eller også for å ødelegge den. Skogen et.al. (2013, s. 26-27) beskriver at det er viktig at lederen kommuniserer med personalet, er løsningsorientert, har forståelse for mellommenneskelige relasjoner og pedagogisk utvikling. Dette er faktorer som vil være med på å påvirke og motiverer personalgruppen.

Flytsonemodellen

Psykologen Csikszentmihalyi utviklet «flytsonemodellen» der han beskriver at mennesker fungerer best når det er en jevn balanse mellom den kompetansen vi har og de utfordringer vi får (Gotvassli, 2013, s.55). Gotvassli sier at en god ledelse tar hensyn til medarbeidernes kompetanse og sørger for at det bli samsvar mellom deres kompetanse i form av kunnskaper, ferdigheter og holdninger, og de oppgavene og utfordringene de møter (Gotvassli, 2013, s. 55). I barnehagen har vi en rekke utfordringer som krever ulike type kompetanse hos de ansatte. For store utfordringer skaper gjerne bekymring, mens det motsatte lett fører til kjedsomhet og frustrasjon. Er utfordringene i samsvar med ens egne ferdigheter, er arbeiderne i flytsonen. Når mennesker er i tilstanden flyt vil det si det samme som at man er tilfreds, har full kontroll over oppgaven og blir så oppslukt av selve gjøremålet at man glemmer både tid og sted, slik som det ble beskrevet under indre motivasjon. I flytsonen vil man utvikle seg, og det er viktig at ledere sørger for at de ansatte oppnår dette.

Frederick Herzbergs trivsels- og motivasjonsundersøkelser fra 1958 (Skogen et al., 2013, s. 188) er relevant for min forskning, og kan knyttes opp mot flytsonemodellen. Han intervjuet et stort antall ansatte i ulike yrker om hva som gjorde de tilfredse i arbeidet, og hva som gjorde de mindre tilfredse. Svarene var to sentrale faktorer, nemlig motivasjonsfaktorer og hygiene faktorer. Typiske motivasjonsfaktorer var først å fremst å oppleve at arbeidet var interessant, videre å få anerkjennelse og ansvar for det man gjør, samt oppleve personlig utvikling og vekst. De viktigste hygiene faktorene var jobbtrygghet, lønnsbetingelser, god ledelse og fysiske og sosiale arbeidsforhold. Herzberg sammenlignet de to faktorene og kom frem til at motivasjonsfaktorene skaper trivsel i den grad de er tilstede, mens hygiene faktorene skaper mistrivsel dersom de ikke er tilstede. Med dette mener han at en er til en viss grad avhengig av begge faktorene før arbeiderne kan være tilfredsstilte og oppnå motivasjon.

3. Metode

Kvale og Brinkmann (2015, s. 140) beskriver den opprinnelige betydningen av ordet metode for «veien til målet». Metoden forteller oss noe om hvordan vi bør gå til verks for å fremskaffe eller etterprøve kunnskap. Det dreier seg kort og godt om hvordan vi innhenter, organiserer og tolker informasjon (Larsen, 2007, s. 17)

Kvantitative og kvalitative metoder er to ulike måter å undersøke den sosiale virkeligheten på. Forskjellen mellom disse to er hvordan data registreres og analyseres. Typiske trekk ved kvantitative metoder er forskningsmetoder som befatter seg med tall og det som er målbart. Problemstillingene er her rettet mot statistiske generaliseringer (Thaagard, 2018, s. 16). Kvalitative metoder baserer seg på erfaringsbasert (empirisk) forskning. De er fleksible og har fokus på å få mer kunnskap om få enheter (Johannessen et al., 2016, s. 95).

Kvalitativ metode og intervju

Hvilken metode en bør ta i bruk, er avhengig av hva som er best egnet for å svare på problemstillingen, tilgjengelige ressurser, og hva som er gjennomførbart innenfor de fastsatte tidsrammene (Johannessen et al., 2016, s. 95-96). Jeg ønsket å gå i dybden på forskningen min om hvordan pedagogiske ledere jobber for å motivere ansatte til kompetanseutvikling, og fant det derfor mest relevant å benytte meg av kvalitativ metode og intervju. Dette kan gi rike og detaljerte beskrivelser, samt føre til at problemstillingen belyses fra flere sider.

Ifølge Bergsland & Jæger (2014, s. 68) går man i en slik prosess inn i forskningsfeltet med en bakgrunn og en teoretisk forståelse, og den utvelgingen man gjør, er ikke tilfeldig. Denne metoden blir tatt i bruk for å uttale oss spesifikt om sosiale mønstre innenfor et avgrenset område som er bestemt av forskeren på forhånd (Johannessen et al., 2016, s. 95). Dette var verdifullt for meg for å kunne få svar på min problemstilling.

Jeg har valgt å bruke betegnelsen informanter på de personene jeg har intervjuet i denne oppgaven. Kvale og Brinkmann (2015, s. 20) beskriver at vi med kvalitative forskningsintervju prøver å forstå verden sett med informantens øyne. Jeg søker mening og forståelse om dette emnet ut ifra et utvalgs personers erfaringer omkring akkurat dette. Intervju er dermed en fin måte til å oppdage hvordan informantene opplever seg selv og sine omgivelser (Thaagard, 2018, s. 53).

Utvalg av informanter

Jeg planla først å intervju to styrere og to pedagogiske ledere omkring lederrollen. Mine veiledere rådet meg imidlertid til å avgrense det til enten styrere eller pedagogiske ledere, for å kunne konkretisere oppgaven litt mer. Dermed ble det altså fire pedagogiske ledere fra to ulike barnehager, og med dette snudde temaet mer mot motivasjon og kompetanseutvikling som hovedfokus. Dette er en av hovedoppgavene til pedagogiske ledere, og samtidig noe av det mest utfordrende for mange. Hovedregelen for utvalg i intervjustudier er at man velger informanter som har kunnskap om det aktuelle temaet (Tjora, 2018, s. 130). Med strategisk utvelgelse som bakgrunn, ble det ett lett valg da problemstillingen inneholder tittelen "pedagogiske ledere", og jeg velger fire informanter fra samme målgruppe for å få samlet inn data (Johannessen et al., 2016, s. 117).

Planlegging av datainnsamling

Strukturerte intervju er den formen for intervju som benyttes oftest i kvalitative studier, og virket også som den best egnede metoden å benytte for meg. Delvis strukturert intervju kan sammenlignes med en samtale mellom forsker og intervjuperson (Thaagard, 2018, s. 91). Her fokuseres det på progresjon i samtalen, samtidig som det er rom for den åpne dialogen. Dette var et bevisst valg fra meg for å kunne oppnå best mulig kontakt med informantene.

I et kvalitativt intervju som jeg har valgt blir spørsmålene man ønsker å ta opp i hovedsak fastlagt på forhånd i en intervjuguide. Intervjuguiden utformes med utgangspunkt i oppgavens problemstilling og tema (Bergsland & Jæger, 2014, s. 71). Dette er selve rammen for samtalen, mens man bestemmer rekkefølgen av spørsmålene underveis. De kan benyttes fleksibelt til å få intervjueren og intervjuobjektet til å vinkle samtalen ut fra egne perspektiver. (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 22). Ved å gå frem på denne måten kunne jeg få god anledning til å følge med på det informantene fortalte, samtidig som jeg hadde mulighet tilføy spørsmål om tema som ikke var planlagt i forkant, men som var relevante for å få svar på problemstillingen min.

Siden alle mine fire informanter er pedagogiske ledere, valgte jeg å bruke samme intervjuguide til dem. Dette gjorde det blant annet enklere for meg å sammenligne og se forskjeller i etterkant.

Adgang til felten

I en av mine praksisbarnehager gjennom dette studiet erfarte jeg at det ble jobbet spesielt godt med motivasjon, samarbeid og veiledning. En medstudent av meg anbefalte en annen

barnehage som også jobbet godt med temaet. Begge disse var derfor aktuelle for meg for å få svar på min problemstilling.

Jeg tok tidlig kontakt med de pedagogiske lederne med spørsmål om de ville være informanter til min bacheloroppgave. Jeg forklarte tema og foreløpig problemstilling, og alle fire svarte raskt ja til å stille opp. Jeg sendte de så informasjon på mail, og avtalte tid og sted for intervjuet, etter hva som passet best for dem.

Beskrivelse av gjennomføring

Alle fire informantene valgte av praktiske årsaker å gjennomføre intervjuene på sin egen barnehage. De hadde lagt til rette for at vi kunne sitte uforstyrret i rolige omgivelser. Jeg brukte lydopptaker for å kunne lytte aktivt til det informantene sa. Dette var viktig for meg da jeg var opptatt av at det skulle være mer en samtale enn et formelt intervju. Som Bergsland & Jæger (2014, s. 70) sier så kan det være vanskelig å ta gode notater og samtidig få med seg alt informantene forteller. Jeg begynte med å lese opp den foreløpige problemstillingen min, og var hele veien bevisst på å lytte aktivt og holde fokus. Samtidig ønsket jeg å sikre at jeg forstod hva de mente, ved å innimellom gjenta kort det de hadde sagt. Jeg stilte samme hovedspørsmål til alle fire, men hadde en del ulike oppfølgingsspørsmål. Dette fordi det føltes naturlig, samtidig som jeg på denne måten klarte å innhente den informasjonen jeg var ute etter.

Jeg opplevde alle informantene som interesserte i temaet og spørsmålsstillingene. Lukkede og ledende spørsmål begrenser gjerne informantens svaralternativer, derfor var jeg nøye på å sikre at de spørsmålene jeg stilte virkelig var åpne, i den forstand at de skulle oppmuntre intervjupersonene til å fortelle. Jeg var også konsekvent på å ikke stille hvorfor-spørsmål, siden disse gjerne kan oppfattes som et angrep mot informanten (Thaagard, 2018, s. 97).

Jeg var bevisst min egen holdning, både når det gjelder kroppsspråk og uttalelser, og stilte oppfølgingsspørsmål dersom den enkelte stod fast litt, eller for å være sikker på at jeg fikk svar på det jeg lurte på. Thagaard (2018, s. 105) beskriver at det å skape en god og tillitsfull atmosfære i intervjusituasjonen av uvurderlig betydning.

Analysearbeid

For å ivareta informantenes personvern transkriberte jeg hvert enkelt intervju rett etter jeg var ferdig. Deretter slettet jeg opptaket fra diktafonen. Dette ble også første steg i analysearbeidet. En vesentlig del av samfunnsforskningen består av å analysere og tolke data. Når det gjelder

kvalitativ metode og intervju så vil dette si å bearbeide den innsamlede teksten (Johannesen et al., 2013).

På grunnlag av undersøkelsens formål og tema valgte jeg å benytte meg av temasentrert analyse. Da sammenligner man data fra alle informantene og utvikler på denne måten en bredere forståelse av hvert enkelt tema (Thaagard, 2018, s. 171). Jeg brukte fargekoder for å fremheve hvilke temaer som blir belyst hvor i intervjuene. Jeg kunne da også ta bort overflødig materiale som ikke var viktig for mine spørsmål. Dette gav meg bedre oversikt over funnene, samtidig som jeg fikk en grei struktur å forholde meg til.

Metodekritikk

Ifølge Thagaard (2018, s. 19) er vurderinger av forskningens kvalitet basert på begrepene reliabilitet og validitet. Reliabilitet handler om hvor troverdig og tillitvekkende forskningen man har gjennomført er. Det er viktig å være kritisk og reflektere over måten man samler inn datamateriale på, og hvordan man bearbeider, analyserer og tolker det (Thaagard, 2018, s. 200). Jeg kan ikke påstå at denne oppgaven ikke er feilfri, siden informantene kan være påvirket av meg som forsker, og gi meg de svarene de tror jeg vil ha i stedet for de reelle svarene. Dette var imidlertid i tankene mine da jeg startet hele prosessen og jeg var derfor bevisst spørsmålene jeg lagde slik at disse ikke skulle være for ledende eller for vanskelige. Jeg påpekte også i forkant at de ikke skulle forberede seg ut ifra teori, da målet mitt var å høre ærlig om deres opplevelser og erfaringer omkring temaet i hverdagen. Jeg hadde en båndopptaker av god kvalitet som sikret tydelige opptak med bra lyd. Ved å bruke temasentrert analyse hjalp dette også meg å holde god oversikt og struktur over funnene. Alt dette tilsammen styrker påliteligheten av resultatene.

Validitet handler om kvaliteten av tolkningen og i hvilken grad resultatene er gyldige for den virkeligheten vi har undersøkt (Bergsland & Jæger, 2014, s. 80). Siden jeg intervjuet kun fire pedagogiske ledere fra to ulike barnehager er det umulig for meg å si om det er slik pedagogiske ledere generelt jobber for å motivere ansatte til kompetanseheving ved hjelp av rammeplanen. Jeg kunne også valgt å ha færre informanter, eller for eksempel fire pedagogiske ledere fra fire ulike barnehager, men ved å velge slik jeg gjorde gav det meg et mer presist svar fra akkurat disse to barnehagene.

Etiske retningslinjer

Ved å benytte kvalitativ metode og intervju er det tre viktige grunnprinsipper jeg som forsker må ta hensyn til for en etisk forsvarlig forskning. Dette er informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser (Thaagard, 2012, s. 22).

Alle informantene skrev under på informasjons- og samtykkeskjemaet jeg hadde sendt de i forkant. Informert samtykke betyr at forskningsdeltakerne informeres om undersøkelsens overordnede mål og om hovedtrekkene i prosjektet (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 104). Det stod blant annet at jeg ville benytte lydopptaker under intervjuene, men at opptaket skulle slettes rett etter transkribering. Jeg opplyste også om at det var kun jeg som forsker som hadde tilgang til den innsamlede dataen. På denne måte sikret jeg at informantene deltok frivillig, og at de var klar over sin rett til å trekke seg ut av undersøkelsen når som helst.

Konfidensialitet medfører at man beskytter deltakernes privatliv og ikke offentliggjør personlige data som kan avsløre deres identitet (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 106). Jeg minnet på informantene anonymisering før jeg startet intervjuet. I oppgaven har jeg bevisst ingen navn på personer eller steder. Jeg omformulerte også til bokmål under transkriberingen slik at ingen skulle gjenkjennes på noen måte.

I en kvalitativ undersøkelse må man vurdere konsekvenser med hensyn til mulig skade som kan påføres informantene, så vel som de forventede fordelene personene kan ha av å delta (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 107). Jeg betrygget alle fire om at de bare måtte ta kontakt med meg dersom det var noe de ønsket å ta bort eller legge til i intervjuet i etterkant. To av informantene uttrykte også at de ved å svare på spørsmålene ble mer bevisste sin egen rolle, og betydningen av jobben de gjør.

4. Presentasjon av funn og drøfting

Her skal jeg presentere funnene jeg gjorde i hvert av intervjuene og drøfte dette opp mot teoridelen. For å systematisere oppgaven valgte jeg å dele inn i samme hovedtema som i teoridelen. Dette ga en grei struktur, samt at det var fint å få gått i dybden av de ulike begrepens betydning før jeg satte de i sammenheng med funnene.

Jeg starter med å drøfte informantenes arbeid med rammeplanen for barnehagen, før jeg i neste del går inn på deres erfaringer omkring kompetanseutvikling for personalet. Til slutt drøfter jeg hvordan de fire pedagogiske lederne jobber med motivasjon i denne sammenheng.

Kort beskrivelse av mine informanter

Jeg intervjuet fire pedagogiske ledere som arbeider på to forskjellige barnehager. Som tidligere forklart i metodedelen så refererer jeg i teksten til informantene som A, B, C og D.

A og B jobber i en mindre privat barnehage, mens C og D jobber i en større kommunal basebarnehage. Alle de fire informantene uttrykker at de har et godt arbeidsmiljø og at de jobber i team. Informant A forklarer at de jobber mye med hvordan de snakker til hverandre i personalgruppa, både muntlig og med kroppsspråk og holdninger. Oppstår det noe vanskelig snakker de ut om det der og da så det ikke rekker å bli noen eventuell stor konflikt. Informant B sier personalet er arbeidsomme og engasjerte. De samarbeider godt og diskuterer ting i fellesskap både uformelt og formelt for å komme frem til gode løsninger. Informant C skildrer arbeidsmiljøet som godt og spennende, med mange utfordringer. Hun sier de ser behovene på tvers av basene og støtter hverandre. De samarbeider om det faglige arbeidsmiljøet også, og har utarbeidet kjøreregler for personalet, som å kunne ta det opp med den det gjelder hvis det er noe. Informant D synes også arbeidsmiljøet er bra. Hun sier imidlertid at det oppleves opp og nedturer der også, men at det er et veldig godt faglig miljø.

Rammeplan for barnehagen

Jeg innledet denne delen av intervjuguiden med å spørre på hvilken måte personalet i barnehagen jobber med rammeplanen.

Informant A forteller at de jobber jevnlig med den i hverdagen. Alle ansatte har hver sin utgave i papirform som hun oppfordrer de til å notere i og bruke flittig. Hun sier videre at de egentlig ikke jobber mer med enkelte områder enn andre, men ut ifra målene i årsplanen som de igjen viderefører i sin månedsplan og ukeplan. Ifølge Rammeplan for barnehagen (2017) kommer det som vist til i teoridelen tydelig frem at hele personalgruppa skal være kjent med innholdet og implementere det i hverdagen i barnehagen. Pedagogisk leder er ansvarlig for å sørge for at alle ansatte jobber ut ifra, og oppfyller, rammeplanens krav. Informant A sier:

«Jeg synes rammeplanen i sin helhet er viktig, det er derfor vanskelig å si at det ene er viktigere enn det andre. Hvis jeg likevel skal trekke fram noe så vil jeg si verdigrunnlaget.

Samfunnet er i endring, og det er viktig at vi følger med på denne utviklingen. Det er flere kulturer, ulike familiesituasjoner og behov vi hele tiden må justere oss etter og jobbe ut ifra».

Informant B har inntrykk av at alle ansatte jobber jevnlig med rammeplanen. Hun uttaler at hun ikke følger eksakt med på hva assistenter og fagarbeidere gjør i sin plantid, men at hun ser resultater som tyder på at de har satt seg inn i ulike deler av den. Hun opplever innimellom at noen kan være litt usikre på hvordan de skal ta i bruk enkelte utsagn som står der, fordi alle fagområdene går litt over i hverandre. Hun legger til at hun derfor synes det er fint å reflektere sammen over dette under ulike hverdagsaktiviteter. Hun utdyper det slik:

«Når vi f.eks. sitter og perler sammen med barna så kan vi diskutere hvilke fagområder vi er innenfor. Nå er vi inne på antall rom og form og kunst, kultur og kreativitet. Når vi perler ulike flagg så er vi på nærmiljø og samfunn. I gymsalen reflekterer vi over aktivitetene som går på kropp, bevegelse og helse. Vi poengterer dette mens vi er midt i det, og det synes jeg er veldig effektivt og lærerikt».

I rammeplanen står det at alle ansatte skal reflektere faglig over arbeidet, oppdatere seg og være tydelige rollemodeller. Informant B velger å bevisstgjøre medarbeiderne bedre over rammeplanen i de ulike hverdagssituasjoner, noe som virker å være en god måte for å øke forståelse og bevissthet hos personalet på. Informant B mener alle områder i rammeplanen er like viktige, og uttaler også at de egentlig ikke jobber mer med enkelte områder enn andre. Hun legger til at medarbeiderne er veldig kreative og kunstneriske så kunst, kultur og kreativitet får litt ekstra fokus innimellom. Dette vitner om at personalet på denne barnehagen får jobbet ekstra mye med det de er spesielt engasjert i, så lenge det ikke går på bekostning av innholdet i barnehagen. Videre kommer det frem i tidligere i teksten at de ansatte kjenner hverandre godt, de diskuterer ting i fellesskap, det er god kommunikasjon og åpenhet. Det ser ut til de ansatte får tatt i bruk både sin formal- og erfaringsbaserte kompetanse. Dette er ifølge Gotvassli (2013) noe som vil ha stor positiv betydning for den gjennomgående kvaliteten i barnehagen, og for å oppnå gode resultater.

Informant C sier det er mange krav i rammeplanen, og at hun som pedagogisk leder sørger for at de jobber med alle fagområdene gjennom året. Kravene til dokumentasjon og vurderingsarbeid er også veldig viktig. Og det å videreutvikle ting, å få til progresjon i det man holder på med i hverdagen. Som Gotvassli (2013) sier så er det viktig med en engasjert ledelse som ivaretar sine ansatte på en motiverende og inkluderende måte. Rammeplanen som kom i 2017 er tydeligere på krav til dokumentasjon og læring. Dette preger arbeidet ifølge

informant C. Hun forteller at alle ansatte skal jobbe med rammeplanen siden dette er noe de har løftet frem over lengre tid. Alle skal ha hver sin utgave, og de har jobbet med innholdet på personalmøter og refleksjonsmøter og i prosjektarbeid. Hun utdyper videre: *«Vi har jobbet en del med tema mengde ut ifra barns impuls i høst. Da ble det ekstra fokus på antall, rom og form. Vi fikk også inn det estetiske i dette ved å dramatisere eventyr osv.»*.

Dette viser at det jobbes godt med barns medvirkning siden tema velges ut ifra barns impuls. Samtidig er de bevisste på å bygge videre på dette ved å dra inn flere fagområder. Hun velger å trekke frem samfunnsmandatet som noe av det viktigste i rammeplanen og sier det er en forutsetning at personalet er bevisste og vet hva oppdraget deres er. Ifølge rammeplanen avhenger kvaliteten i barnehagen av på hvilken måte personalet jobber med å ivareta barna ut ifra samfunnsmandatet (Rammeplanen for barnehagen. Innhold og oppgaver, 2017). Å lære barn om demokrati og at de får medvirke mener informant C er viktig. Hun nevner i likhet med informant A at samfunnet har endret seg, og at vi må justere oss etter det, og legger til at «tidlig innsats» er et viktig eksempel på dette.

Informant D forteller også at alle ansatte jobber med rammeplanen. Det er første prioritet at hver enkelt leser den. Hun sier som informant C at de fokuserer på den på personalmøter, refleksjonsmøter og i prosjekt. Hun legger også til at de jobber med den på planleggingsdager og at de henviser til den i bildedokumentasjoner i ukeslutt som de sender ut til foreldrene. Dette viser igjen at barnehagen jobber godt ut ifra rammeplanen for å gi alle barn et kvalitativt godt barnehage tilbud, og stiller høye krav til barnehagepersonalets kompetanse. Hun sier i likhet med de andre informantene at de egentlig ikke jobber mer med enkelte områder av rammeplanen enn andre, men at det går litt i perioder hva de jobber med. Deretter legger hun til at de har fokus på lek og læring. Her viser hun til samfunnsmandatet som sier at lek og læring, omsorg og danning skal ses i sammenheng med hverandre. Det å legge til rette for god lek og læring gjennom hele året synes hun er viktig. Å kunne se lek og læring i sammenheng med natur og miljø er det informant D brenner for. Hun påpeker at hun har erfart hva det gjør med barna å få positive opplevelser med det å være ute.

Kompetanseutvikling for personalet

På spørsmålet mitt om viktigheten av kompetanse og utvikling for fagarbeidere og assistenter er alle informantene skjønt enige om at dette er av stor betydning for arbeidsplassen.

Informant A sier dette har alt å si for barnehagens kvalitet. Informant B begrunner det med at alle må ha kunnskap om bl.a. barns utvikling slik at de lettere ser hele perspektivet på barnet.

Hun sier rammeplanen er det ultimate i denne sammenheng, den må de kjenne til og arbeide ut ifra. «*Den er jo bibelen vår på en måte*», fortsetter hun. Hun mener at personalet i barnehagen er bra kompetente når de oppfyller rammeplanens krav og jobber ut ifra den. Siden barnehagen er en lærende organisasjon er det viktig at alle jobber faglig og bevisst, og reflekterer over sine handlinger.

Informant C sier det er alfa omega at assistenter og fagarbeidere er med og jobber faglig sammen med henne. Hun fortsetter: «*Som pedagogisk leder kan man ikke drive noe alene*». Dette stemmer med beskrivelsen til Bang & Nettet Midelfart (2012) om at medlemmene i en gruppes samlede kunnskaper, holdninger og væremåte er sentrale forutsetninger for hvor godt gruppen fungerer. Informant D understreker viktigheten av kompetanseutvikling for fagarbeidere og assistenter med et eksempel hun selv har erfart: «*Jeg jobbet som fagarbeider selv i mange år, og vet alt om det å føle at du er verdsatt som en kollega og viktigheten av at du får utfordringer som er tilpasset deg selv*».

Hun legger til at det er en forutsetning å tenke fellesskap og at man er sammen om å få til ting. Når pedagogisk leder må ut fra basen på møter eller har plantid, så er det viktig at hun har litt oversikt over hva de andre på basen foretar seg sammen med barna. Her kjenner vi igjen både flytsonemodellen og teorien til Aasen (2012) som belyser at man i arbeidsprosessene er avhengig av hverandre, og at man trenger hverandre for å få til et godt pedagogisk arbeid med barna (Bergsland og Jæger, 2014). Deling av ferdigheter og læring av hverandre, samt evnen til å fungere sammen i et team, har alt å si for resultatet i organisasjonen.

På spørsmålet om hvordan de jobber med ulike tilnærminger til kompetanseutvikling i personalgruppa svarer informantene delvis likt og delvis ulikt. Informant A og B forteller at på deres barnehage får alle assistenter og fagarbeidere en time plantid hver uke. Da forbereder de ulike aktiviteter med små grupper med barn. Dette må planlegges ut ifra fagstoff og rammeplanen. Informant A tar turen innom de for å støtte og ha faglige samtaler innimellom, for å sikre at de får passe med utfordringer. Dette vitner om en bevisst ledelse som ivaretar det faglige ansvaret med å lede personalets læringsprosesser på en god måte, som Jeger og Bergsland (2014) viser til i teoridelen. Hun forteller at det i starten var enkelte som var skeptiske til bruk av pc, men at dette går fint nå. Hun fortsetter: «*Det er viktig at alle får noe å strekke seg imot, men samtidig må ikke oppgavene føles for vanskelige. De må få kjenne på en flytzone*».

Her kommer Csikszentmihalyis flytsonemodell frem. Det å holde arbeiderne i en jevn balanse der deres kompetanse står i samsvar med de utfordringer de står overfor (Gotvassli, 2013).

Dette vil jeg komme nærmere innpå igjen i drøftingsdelen under om motivasjon.

Alle informantene gir tydelig uttrykk for at det er for kostbart å dra på store kurs. Informant A sier at kompetanseutviklingen skjer for det meste i hverdagen, samt på personalmøter og planleggingsdager. Dette forteller hun videre: *«Dessuten er det vår jobb som pedagogiske ledere å veilede samt sørge for at assistenter og fagarbeidere får faglig påfyll og lærer seg å forstå rammeplanen og å jobbe ut ifra den».*

Her henviser hun til rammeplanen (2017) og at barnehagen skal være en lærende organisasjon som til enhver tid er rustet til å møte nye utfordringer, og at det er pedagogisk leder sin oppgave å veilede og utvikle medarbeidernes kompetanse. Da den nye rammeplanen kom i 2017 var alle ansatte imidlertid på kurs. Hun sier flere syntes den virket litt komplisert den gang, men etter å ha fått tatt den for seg bit for bit så følte de den var fin å jobbe etter. Dette vitner om at denne barnehagen har jobbet godt med gradvis forståelse for innholdet i rammeplanen for alle ansatte over lengre tid. Dette er en forutsetning for å kunne jobbe godt i et faglig team der alle føler de er viktige brikker for helheten.

Informant B forteller at de har vært på noen få kurs, bl.a. ett matematikk kurs og et kurs med SMISO på planleggingsdager. Hun sier videre at de i etterkant av slike kurs diskuterer litt i plenum om hvilke opplevelser og erfaringer de sitter igjen med. Hun merket et tydelig bedre engasjement innenfor fagområdet antall, rom og form etter matematikk kurset. *«Alle virket å bli veldig inspirerte og uttalte at de syntes det kurset var veldig nyttig. Det brukes mye i ettertid. Vi teller og teller med barna, og på denne måten får vi jobbet godt med fagområdet antall, rom og form»*, legger hun til.

Informant C sier at man kan lære mye av veiledning internt på barnehagen også. *«Det er ikke nødvendigvis slik at disse kursene gjør underverker heller»*, bemerker hun. Dette støtter Lai (2013) sin teori der hun uttrykker at det nå er blitt større fokus på, og mer verdsatt med, erfaringsveksling og veiledning av kompetanse i selve arbeidssituasjonen. Hun mener at det å dele kunnskap både i formelle og uformelle situasjoner i hverdagen er av uvurderlig verdi. Informant C fortsetter med at få gangene noen drar på kurs så pleier de som regel å ha framlegg for alle på personalmøtet i etterkant. På denne måten deler de en bit av det de har vært med på med resten av personalet. Andre ganger benytter de refleksjonsmøtene hver base har en gang per uke. Videre uttaler hun:

«Jeg tenker at det er viktig at jeg som pedagogisk leder holder meg oppdatert slik at jeg kan gi tilbakemeldinger på den jobben assistentene gjør. Da kan jeg jeg veilede de i hverdagen slik at de får driven videre og lyst til å holde på med pedagogisk arbeid».

Dette står i samsvar med Bergsland & Jægers (2014) teori om at det står et stort ansvar på pedagogisk leder for å lede de faglige læringsprosesser for hele personalet. Samtidig sier Lai (2013) at kompetanse handler om å ha evne til å vurdere og styrke til å utføre de ulike oppgaver som forventes av din rolle.

Informant D mener også alle ansatte må kunne delta i det faglige. En sjelden gang gir hun assistentene plantid der de kan planlegge en oppgave hun har gitt de. Hun uttrykker at hun kunne tenkt seg og fått til dette oftere, men tiden strekker dessverre ikke til. Tid og økonomi er noe alle informantene viser til som en begrensende faktor i flere sammenhenger. Videre forteller hun at de pleier å ha uformelle samtaler omkring rammeplanen og prosjekt inne på basen, samt dokumentasjoner på hvordan de har jobbet med ulike områder. Hun sier assistentene og fagarbeiderne også er pålagt å holde seg oppdaterte på dokumentasjonene. Dette pleier hun å følge opp ved å drøfte det i fellesskap på refleksjonsmøter i etterkant. Det forventes da at alle deltar og snakker. *«Alt blir verdsatt, man må ikke komme med noe nytt eller mye, men bare si det med sin egen stemme».* Hun fortsetter med at de har hatt slike faglige diskusjoner på refleksjonsmøter og personalmøter over såpass lang tid nå at hun har sett at de ansatte har utviklet seg flere steg videre. Dette virker å være en god måte for å ivareta at alle ansatte skal kunne bli hørt samtidig som de skal kunne stille spørsmål dersom noe er uklart. Lai (2013) beskriver kompetanseutvikling og læring som å tilegne seg ny eller endret kompetanse. I et samfunn i endring er det viktig at alle oppdaterer seg og reflekterer sammen over nye måter å jobbe på.

Alle jeg intervjuet jobbet ganske likt. Informant A forteller at når lederne drar på kurs eller møter så pleier prøver hun å bake noe av det hun har lært der inn i hverdagen for de andre. Videre forteller både informant A og B at de jobber med forståelse av rammeplanen på personalmøter. Informant A kommer med et eksempel:

«Jeg gir ofte personalet en case, et bilde eller noen spørsmål ca. 14 dager i forkant av møtet. Så kan de lese i rammeplanen og forberede seg før vi møtes og reflekterer rundt dette. Det er veldig fint å se at de ofte har notert stikkord og satt seg inn i det. Det skal ikke oppleves som skummelt, men læring i fellesskap for å bli mer bevisste».

Informant B sier assistentene begynner å bli gode på å reflektere ut ifra hvilke fagområder som er brukt i dokumentasjon osv. Hun forklarer at hver enkelt pleier å få komme med egne innspill først, så diskuterer de i fellesskap ut ifra dette i etterkant. På denne måten kan man også få synliggjort og delt både av den erfaringsbaserte kompetansen samt formalkompetansen medarbeidere innehar, noe Gotvassli (2004) påpeker som veldig viktig i denne sammenheng.

Informant C jobber på en avdeling for småbarn og der har de jobbet veldig mye med prosjektet «trygg før tre» Hun påpeker at det viktig for henne å huske å koble dette arbeidet opp imot rammeplanen også. Hun legger til at de ble påminnet dette på et kurs der de fikk utdelt en problemstilling som var til hjelp for bevisstgjøring omkring dette. På det siste refleksjonsmøtet for basen hadde hun derfor løftet opp rammeplanen i forhold til prosjektet for resten av personalet også slik at de kunne ta del i det på lik linje.

Informant D sier, i likhet med informant B at hun ser stor utvikling blant assistenter og fagarbeidere etter å ha jobbet med faglige diskusjoner på refleksjonsmøter og personalmøter over lengre tid. På spørsmålet mitt om personalets holdninger til faglig utvikling svarer informant A, B og C at det oppleves at personalet er positive til dette. Informant D synes holdningene er litt varierende. Hun forteller at veldig mange synes det er interessant å utfordre seg selv og lære nye ting, mens andre helst vil gjøre det de alltid har gjort, fordi de føler dette er tryggest og at det fungerer.

Informant A har erfart en endring de siste fem årene. Hun sier dette kan være delvis pga. at personalgruppa er litt endret, men hun tror likevel den største grunnen er at det har vært mer bevisst faglig utvikling blant annet med rammeplanen, dokumentasjon og refleksjon.

Rammeplanen som kom i 2017 stiller dessuten større krav til kvalitet i barnehagene, og med et samfunn i endring ble dette en nødvendighet. Hun føler at det har gjort de ansatte mer opptatt av å gjøre jobben på en god måte, samt at de føler yrkesstolthet over å ta del i det faglige.

Informant B sier assistenter og fagarbeidere lytter og er interesserte. Flere av de leser innimellom fagstoff eller artikler hjemme og tar med seg dette tilbake på jobb for læring, utprøving og diskusjon. Som Lai (2013) viser til så er det viktig at alle ansatte får tro på sin egen kompetanse og at de får tatt i bruk den, samt videreutviklet den.

Informant C og D sier personalet er veldig engasjerte og at de ser sammenhengene i forhold til det som står i rammeplanen og det de holder på med i hverdagen. Barnehagen ble opprustet

for noen år tilbake og da ble det også litt utskiftninger av personalet. Begge uttrykker at det ble jobbet bra med det faglige før også, men spesielt de siste årene. Alt dette vitner om at begge disse barnehagene har blitt enda mer faglig bevisst i takt med de nye kravene til en lærende organisasjon de siste årene. De setter stort fokus på jevnlig utvikling av kompetanse blant personalet, via veiledning, kunnskapsdeling, dokumentasjon og faglige refleksjoner.

Motivasjon som prosess i læring

Mitt første spørsmål til informantene her var hva deres forståelse av motivasjon er. Både informant A og B uttaler at det er noe lystbetont, noe som gir oss lyst til å være på jobb og gjøre det vi gjør. Informant B legger til at det handler om noe som kommer fra seg selv, og ikke noe andre har pålagt henne å gjøre. Dette kan vi sammenligne med indre motivasjon slik Kuvaas og Dysvik (2016) belyser det i teoridelen. Informantene beskriver motivasjon som noe de gjør automatisk, uten tanke på lønn eller straff. Innholdet i arbeidsoppgavene er så interessant at de opplever indre belønninger som glede og tilfredshet ved å utføre de. Begge mener også at et bra arbeidsmiljø påvirker motivasjonen i positiv retning. Informant B forklarer dette slik: *«Det å ha trygge, gode kollegaer som man har tillit til har alt å si. Det må være rom for å være seg selv og innimellom bomme litt».*

Her kommer Deci og Ryan sin teori frem. Det å kjenne på gruppetilhørighet og et generelt godt arbeidsmiljø, er avgjørende for å fremme indre motivasjon (Gotvassli, 2013). Det kan samtidig ses ut ifra Herzbergs hygienefaktor der blant annet trygghet og gode sosiale forhold øker arbeidernes trivsel, mens det motsatte lett skaper mistriksel og dermed dårlig motivasjon (Skogen et al., 2013).

Informant C og D relaterer motivasjon mer mot det å være skikkelig engasjerte i jobben sin og det å vite at man kan gjøre en forskjell for barna. Informant C sier: *«Det å kjenne på at det har en betydning at jeg kommer inn, at barna vet vi kan gjøre noe gøy sammen og at de føler seg trygge og hørt. Uansett hvilke følelser de sitter inne med så vet de at de har en trygg havn på en måte».*

Dette tenker jeg bekrefter Deci og Ryans (Gotvassli, 2013) viktige faktorer til indre motivasjon som belønning og løpende tilbakemeldinger som gir bekreftelse på medarbeiderens helhetlige kompetanse. Her er det da barna som gir den ansatte «belønningen», det vil si bekreftelsen på at hun er en trygg og god rollemodell for dem. Victor Vroom belyser i sin teori omkring ytre motivasjon at resultatene av arbeidet står i forhold til belønningen vi får. Han mener vi yter ekstra innsats og blir mer motiverte hvis

belønningen er stor eller attraktiv (Gotvassli, 2013). Hos informant C tror jeg derimot det handler om indre motivasjon på grunn av bekreftelse på at man er kompetent i den jobben man gjør.

På spørsmålet om hvorfor det er viktig at assistenter og fagarbeidere er motiverte er alle informantene klart enige om at man er avhengig av at hele personalgruppa gjør en god jobb, uansett stilling. Informant A sier det er viktig at de er motiverte for å kunne være gode rollemodeller og gjøre en god jobb med barna. «*Det går ikke rundt uten alle*», uttaler informant D. Informant C legger til at hvis ikke de er motiverte så blir ikke hun det heller. Hun hevder det er en vekselvirkning, mens hun samtidig vet at man har et ekstra ansvar som pedagogisk leder i å ordne opp dersom det skurrer i noe. Det er viktig man er bevisst sin egen rolle og ansvar. Dette handler om å ta det ansvaret jobben som pedagogisk leder krever, noe Lai (2013) viser til i teoridelen, om å ha evner til å vurdere, og styrke til å utføre, de oppgaver som forventes av den rollen du innehar som arbeidstaker.

Informant A sier hun motiverer de ansatte ved å anerkjenne det de gjør, og reflektere over det sammen med de ut ifra rammeplanen. Hun ser de, har tillitt til de, lar de få ansvar for planlegging av aktiviteter og prøver å holde de i «flyt». Hun beskriver Chizimihailiyis flytsonemodell (Gotvassli 2013) når hun forklarer viktigheten av at de føler seg betydningsfulle og at deres ideer blir verdsatt, samt at de får en jevn balanse mellom ferdigheter og utfordringer. Får de få lite variasjon og lite utfordringer kan det bli kjedelig, mens for store utfordringer igjen kan skape en form for frykt og motstand. Hennes tanker er at hver enkelt må føle seg som en del av teamet, at alle er på lik linje, samt at de får jevnlig faglig påfyll slik at de utvikler seg og får forståelse for faget. Hun mener det er viktig å ikke vanskeliggjøre det som står i rammeplanen, men forklare det slik at alle forstår, og ikke bare forvente at de skal forstå. Dette handler blant annet om god kommunikasjon, forståelse for mellommenneskelige relasjoner og godt samspill (Skogen et al., 2014).

Informant B opplever at personalet trives så godt at det ikke er mye hun må gjøre for å motivere dem. Dette kan bety at organisasjonen har jobbet godt med motivasjon over lengre tid. Buck et al. (2016) påpeker at siden det meste av den indre motivasjonen er situasjonsavhengig, kan organisasjoner og ledere gjøre mye for å tilrettelegge for de ansattes motivasjon. Innledningsvis fortalte informant A, som jobber i samme barnehage, at de hadde stort fokus på gode holdninger og tilnærminger til hverandre i personalgruppa. Dette kan være med på å øke trivsel og tilhørighet til arbeidsplassen, noe som igjen fører til motivasjon for de ansatte.

Hun uttrykker videre at det som leder er viktig å gå foran som en god rollemodell for personalet også, ikke bare for barna. Hun trekker frem god kommunikasjon, ros og det å la alle få egne ansvarsoppgaver, og samtidig reflektere over disse ut ifra fagområdene, som viktige faktorer omkring motivasjon. Dette kan vi knytte opp mot Deci og Ryens selvbestemmelsesteori. Dersom man kjenner sine medarbeidere godt, kan man istedenfor å lete etter veier å motivere hver enkelt på, finne nøkkelen til hvordan de kan motivere seg selv. Tillit, ros og ansvar kan være en måte å oppnå dette på. Det å la medarbeiderne få størst mulig grad av selvbestemmelse i utførelsen av eget arbeid (Gotvassli, 2013). Herzbergs motivasjonsfaktorer kommer også til syne her. I hans undersøkelse svarte arbeiderne at anerkjennelse og ansvar var viktig for å kjenne på motivasjon i jobbsammenheng (Skogen et al., 2013).

Informant C forteller hun går frem på forskjellige måter ved å motivere. Hun tenker litt på hva som er passende oppgaver for assistentene, og oppfordrer de til å løse den på en overkommelig måte for dem. Det finnes flere måter å løse en oppgave på. Hun sier: *«Det finnes flere måter å løse en oppgave på. Jeg utfordrer de til å prøve litt, men jeg presser de ikke»*. Det kommer tydelig frem at alle de fire pedagogiske lederne er bevisste på å jobbe ut ifra Chizimihailyis flytsonemodell, og har erfart at dette er noe som fungerer. Samtlige refererer til at personalet må oppleve å kunne ha noe å strekke seg imot, samtidig som kravene ikke må bli for høye. Informant C tror de ansatte noen ganger tenker at kravene er litt høyere enn de egentlig er. Hun sier at hun føler hun er god på å gi de ros når de gjør en god jobb, samtidig som hun kan ta det opp med den enkelte dersom noe ikke er som det skal. *«Det handler litt om måten man sier ting på»*, fortsetter hun. Hun legger til at det å være åpen, lydhør og å jevnlig fokusere på faglig refleksjon fra blant annet rammeplanen er viktige faktorer for å holde motivasjonen oppe. Her kan vi også kjenne igjen Herzbergs hygienefaktorer med god ledelse, tilhørighet og sosiale arbeidsforhold (Skogen et al., 2013).

Informant D sier som informant B at hun ikke føler hun behøver å motivere så mye, men legger til at hun sikkert gjør det litt hele tiden likevel uten å tenke så grundig over det. Hun påpeker at hun tenker mye på hvordan hun er overfor de andre, og håper dermed hun går foran som en god rollemodell blant annet ved å henvise til rammeplanen i hverdagen. Dette har hun blitt mer bevisst etter at hun fikk en lærling på basen, som hele veien følger med på hva hun gjør, og tar læring av det. Videre kommer hun også inn på både flytsonemodellen og Herzbergs motivasjonsfaktor når hun forteller at hun er bevisst på å la de ansatte få passe med utfordringer og at de alle må jobbe hverandre gode i omgivelser de trives i.

Informant A uttrykker at hun går frem på omtrent lik måte overfor alle når hun skal motivere, men sier samtidig at hun pleier å legge til «fordi jeg vet du er så god på dette», når det er ting hun ber de om å gjøre. Hun knytter det til arbeidsoppgaver hun vet passer til den enkelte, og det har hun tro på at hjelper. Anerkjennelse kan være en form for ytre motivasjon, men dersom fokuset er, som her, på oppgaven som skal gjøres og de kunnskaper den ansatte innehar, handler det om indre motivasjon. Her støttes Gotvassli (2013) sin teori om at belønning må kobles til innsats og ikke brukes som et rent virkemiddel. Hun forteller at hun synes det er lettere å motivere til tema hun vet de ansatte liker, og ved å gi hver enkelt av de ansvar for deler av utførelsen. Hun legger til at man på denne måten kan bygge videre på det faglige ved å reflektere over det som gjøres underveis. Her blir selvbestemmelsesteorien fremtredende igjen, siden de ansatte får ta del i å bestemme innholdet på utvalgte områder. Hun sier hun de siste årene har vært fornøyd med måten personalet jobber på. De har vært forholdsvis enkle å motivere, og er stort sett gode på å ta ting på strak arm også. Dette tyder igjen på at barnehagen generelt har fått et større fokus på kvalitet og faglighet i samsvar med samfunnets krav generelt.

Informant B sier også at man må se det individuelle oppi alt når man skal motivere fordi det er ulikt hvordan vi mennesker tar imot ting. Hun mener det er viktig å ikke krenke noen eller trække de på tærne. Man må bygge opp hver enkelt sin selvtillit på den måten at det de gjør er bra nok. Ifølge Lai (2013) er det viktig at alle får tro på sin egen kompetanse og støtte til å videreutvikle den. Informant B fortsetter med at hun selvfølgelig må gå inn å veilede dersom det gjøres ting som ikke er helt «innenfor». Hun sier at det likevel fokuseres på det som gjøres bra, og at hun gjerne går inn og utdyper hva som gjorde at akkurat den situasjonen ble så fin. Dette henger igjen sammen med Gotvasslis (2013) teori om indre motivasjon der belønningen er koblet til innsatsen i arbeidet som er gjort, og blir ikke brukt som et rent virkemiddel for å motivere. Videre har hun ikke opplevd at det er enkelte tema som er lettere å motivere til enn andre siden de virker generelt glade for å motta tips og råd. Derimot påpeker hun at det er viktig at hun er tilstede og støtter dersom de føler behov for det. Hun snakker om sine kollegaer som kompetente i den forstand at det virker som alle har skjønnet at det er viktig med faglig utvikling. «Det alltid noen lure triks i ermet på pedagogene her», sier hun, og refererer med det til fagarbeiderne og assistentene. Her kan vi igjen trekke inn Deci og Ryans selvbestemmelsesteori (Skogen & Haugen, 2013). De ansatte får selv planlegge og bestemme store deler av innholdet i barnehagen innenfor visse rammer. Deres kunnskaper og erfaringer blir verdsatt og får en betydning for innholdet i barnehagen. Dette øker motivasjonen og

styrker troen på egen kompetanse. Informant D sier det er personavhengig hvilke tema det er enklere å motivere til enn andre. På basen hun jobber på nå er alle glade i å være ute og på tur så dette er noe som alltid blir godt mottatt fra personalet. Alle informantene gir uttrykk for at indre motivasjon er det som fungerer for sine medarbeidere. Det er arbeidsoppgavene i samsvar med sin egen kompetanse som motiverer, og ikke det å oppnå fordeler eller unngå ulemper i etterkant, slik som Victor Vroom viser til når det gjelder ytre motivasjon (Gotvassli, 2013).

Det virker som de ansatte på disse to barnehagene er enkle å motivere, noe som igjen kan tyde på at de er tilfredsstilte i forhold til Herzbergs motivasjonsundersøkelse (Skogen et al., 2013).

5. Avslutning

Arbeidet underveis med denne oppgaven har vært en lærerik prosess for meg. Min problemstilling var «hvordan jobber pedagogiske ledere med rammeplanen som redskap for å motivere ansatte til kompetanseutvikling?» Jeg har fått flere svar på dette, og via disse videre en bredere forståelse for hvordan jeg kan gå frem for å øke motivasjonen hos assistenter og fagarbeidere for å jobbe faglig ut ifra rammeplanens krav. I innledningen av funn- og drøftingsdelen viser alle informantene til at det først og fremst jobbes godt med arbeidsmiljøet. Dette er noe jeg tenker er grunnleggende for de svarene jeg har fått. Man må ta seg tid til å bli kjent med hver enkelt av de ansatte. God kommunikasjon, trivsel og teamarbeid er viktige faktorer for å finne den indre motivasjonen i ett fellesskap.

Jeg valgte å samle inn data fra kun to barnehager, og her ser jeg mange likheter i måten de jobber på. Et lite utvalg informanter gir derimot ingen fasit, og det er vanskelig for meg å si hvordan andre pedagogiske ledere jobber med dette.

Økonomi og tid kan være til hinder for å dra på kurs og eksterne foredrag, men mine informanter ser heller verdien i å drive kompetanseheving og kompetansemobilisering i hverdagen. Det var dette jeg var mest opptatt av å finne egnede metoder, og gode tips til, som kommende pedagogisk leder. Alle informantene viser til viktigheten av at all verdifull kompetanse personalgruppa innehar bør få komme til syne, og at samtlige må få jevnlig utvikling av kunnskap. Det er samtidig en forutsetning at alle forstår innholdet i rammeplanen, for å jobbe ut ifra den. Refleksjoner i hverdagssituasjoner, mens de pågår, kan

ha stor betydning for forståelsen omkring dette. Jevnlige refleksjoner over dokumentasjon, der alles innspill blir verdsatt, er også viktig. På denne måten bevisstgjøres de ansatte over det som forventes av deres roller. Samtidig kan man reflektere over de ulike konkrete situasjoner underveis eller på basemøter og personalmøter. Dette kan benyttes som utgangspunkt for drøfting og videre læring. Da er det friskt i minne og lettere å sette ord på, og teori kan knyttes til praksis.

Det er viktig at de ansatte får kjenne på en flytsone, ved å gi oppgaver som virker spennende og som har passende utfordringsnivå. Lederen bør ha innsikt i hva som vekker medarbeidernes motivasjon, så de får mer energi til å gjøre en god jobb. Evner og ferdigheter bør stå i forhold til oppgaven, samtidig som man får jevnlig utvikling. Anerkjennelse for den jobben man gjør er også av uvurderlig betydning. Indre motiverte medarbeidere vil gjøre en større innsats fordi de oftest har det bedre med seg selv, noe som igjen vil komme til nytte for organisasjonen. Man må lete frem kunnskapen i gruppen, ta den i bruk og utvikle den. På denne måten har man et bedre utgangspunkt til å sikre kvaliteten i barnehagen i takt med samfunnets krav og forventninger.

6. Referanseliste

- Bang, H. & Midelfart Nasset, T. (2019). *Effektive ledergrupper*. Oslo: Gyldendal.
- Bergsland, M.D. & Jæger, H. (2014). *Bacheloroppgaven i barnehagelærer utdanningen*. Oslo: Cappelen Damm.
- Buck, R., Dysvik, A. & Kuvaas, B. (red.) (2016). *Produktiv motivasjon i arbeidslivet*. Oslo: Cappelen Damm.
- Gotvassli, K. Å. (2004). *Et kompetent barnehagepersonale*. Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Gotvassli, K.-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget
- Hennum, B. A., Pettersvold, M. & Østrem, S. (red.) (2015). *Profesjon og kritikk*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jansen, K. E. (2013). *På sporet av medvirkning og læring: de yngste barna og spenningsfeltet mellom det planlagte og spontane*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. (5. utgave). Oslo: Abstrakt Forlag
- Kvale, S. & S. Brinkmann (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (2. utgave) Oslo: Gyldendal Akademisk
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, A. K. (2007). *En enklere metode. Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lov om barnehager (barnehageloven). <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Rammeplan for barnehagen. Innhold og oppgaver*. (2017). Oslo: Utdanningsdirektoratet.
- Kompetanse for fremtidens barnehage. Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018–2022. (2018) Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- https://www.regjeringen.no/contentassets/437c8d37eb3d48719efcb9d22b99408c/kompetanse_strategi-for-barnehage-2018---2022.pdf
- Skogen, E (Red.), R. Haugen, M. Lundestad, M. V. Slåtten. (2013). *Å være leder i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Stortingsmelding 19 (2015-2016). *Tid for lek og læring – Bedre innhold i barnehagen* (2016)
Oslo: Kunnskapsdepartementet

Tjora, A (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal akademisk

7. Vedlegg

Vedlegg 1: Intervjuguide

Intervjuguide

Foreløpig problemstilling:

«Hvordan jobber pedagogiske ledere i to barnehager med rammeplanen som redskap for å motivere ansatte til kompetanseutvikling?»

1. Innledningsspørsmål til informanten

- Hva er din faglige bakgrunn?
- Hvor lenge har du jobbet her?
- Hvor lenge har du jobbet som pedagogisk leder?
- Hvordan opplever du ditt arbeidsmiljø?

2. Rammeplan for barnehagen. Innhold og oppgaver

- På hvilken måte jobber personalet i barnehagen med rammeplanen?
- Er det spesielle områder dere jobber mer med enn andre?
- Hva synes du er viktigst å jobbe med?
- Kan du beskrive grunnen til dette?

3. Kompetanseutvikling

- Hva tenker du om viktigheten av kompetanseutvikling for fagarbeidere og assistenter?
- Hvordan arbeider dere med ulike tilnærminger til kompetanseutvikling i personalgruppa?
- Hvordan er personalets holdninger til faglig utvikling?

4. Motivasjon

- Hva er din forståelse av motivasjon?

- Kan du beskrive hvordan du jobber du for å motivere personalet til å sette seg inn i rammeplanenes intensjoner og krav?
- Har du eksempler på dette?
- Går du frem på lik måte overfor alle?
- Har du opplevd at det er enkelte tema det er lettere å motivere til?
- Har du erfart noe spesielt som har motivert personalet? Noe som ikke har fungert?

5. Har du opplevd noe av dette som utfordrende?

6. Har du noe spesielt å tilføye?

Vedlegg 2: Informasjon- og samtykkeskjema



DronningMaudsMinne
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

Ønsker du å delta i bachelorprosjektet

«Ledelse i barnehagen. Hvordan jobbe for å fremme motivasjon for kompetanseheving blant personalet?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et bachelorprosjekt der formålet er å lære mer om motivasjon til kompetanseutvikling. I dette skrevet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Formålet med dette prosjektet er å lære mer om hvordan pedagogisk leder kan jobbe for å fremme motivasjon for kompetanseutvikling blant assistenter og fagarbeidere i barnehagen. På denne måten ønsker jeg å intervju 4 pedagogiske ledere fra to barnehager for å innhente informasjon om hvordan de jobber med dette ved hjelp av rammeplanen.

Min foreløpige problemstilling er: **«Hvordan jobber pedagogiske ledere i to barnehager med rammeplanen som redskap for å motivere ansatte til kompetanseutvikling?»**

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning er ansvarlig for prosjektet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du deltar på et intervju. Det vil ta deg ca. 45 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om din rolle som motiverende leder i barnehagen. Jeg har behov for å benytte meg av lydopptaker under intervjuet. Dette opptaket vil bli slettet etter transkribering.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- Få rettet personopplysninger om deg
- Få slettet personopplysninger om deg
- Få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- Å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Jeg vil bare bruke opplysningene fra deg til formålene jeg har fortalt om i dette skrivet. Jeg behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Det vil bli brukt diktafon under intervjuet. Det er kun jeg som vil ha tilgang til lydopptaket. Dette opptaket vil bli slettet etter transkribering.

Hva skjer med opplysningene dine når jeg/vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 23.04.20. Alle personopplysninger vil bli slettet innen prosjektslutt.

På oppdrag fra Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan du finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til bachelorprosjektet, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Dronning Mauds Minne Høgskole for barnehagelærerutdanning ved mine veiledere Trude Kristiansen og Kristine Warhuus Smeby, eller personvernombud Hans Christian Ristad.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
(Veileder)

Student

Samtykkeerklæring

Samtykke kan innhentes skriftlig (herunder elektronisk) eller muntlig. NB! Studenten må kunne dokumentere for veileder at du har gitt informasjon og innhentet samtykke fra de du registrerer opplysninger om. Vi anbefaler skriftlig informasjon og skriftlig samtykke som en hovedregel.

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «**Ledelse i barnehagen. Hvordan jobbe for å fremme motivasjon for kompetanseheving blant personalet**», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca. 23.04.20

(Signert av prosjektdeltaker, dato)