

KOMPETANSEHEVING I BARNEHAGEN

Hvordan kan en pedagogisk leder kartlegge, ivareta og bruke ressursene og kompetansen hos personalet?

Av

Oda Rund

Kandidatnummer: 532

Veileder: Merete Moe og Tora Landrø

Bacheloroppgave

Hovedmodell

Fordypning: Organisasjon og ledelse

Trondheim, april 2013



DronningMaudsMinne
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

Innhold:

1.0 Innledning med problemstilling	3
2.0 Metode	5
2.1 Kvalitativ vs. Kvantitativ	5
2.2 begrunnelse for valg av metode	5
2.3 Intervju av informanter	6
2.4 Bruk av litteratur:	7
2.5 Styrker og svakheter ved valgt metode	7
3.0 Redegjørelse av teori.....	7
3.1 Kompetanse og ressurser	7
3.2 Kompetansekartlegging i barnehager.....	9
3.3 Ivareta og bruke ressurser og kompetanse	10
4.0 Drøfting.....	13
4.1 Kartlegging.....	13
4.2 Informanter.....	15
4.3 Ivareta og bruke ressurser og kompetanse	16
5.0 Avslutning og oppsummering av funn	21
6.0 Litteraturliste:.....	23
7.0 Vedlegg.....	24

1.0 Innledning med problemstilling

I denne oppgaven har jeg valgt å se nærmere på hvordan en pedagogisk leder kan kartlegge, ivareta og bruke ressursene og kompetansen hos personalet.

For å komme frem til oppgavens problemstilling startet jeg med et tankekart. Jeg satte opp alle temaene jeg kunne se for meg. Ut ifra dette kartet ble det raskt klart at fokus ble rettet mot kompetanseheving, i og med at jeg har valgt spesialisering innen organisasjon og ledelse. Men jeg har sett meg nødt til å endre ordlyden på den noen ganger underveis i prosessen. Jeg synes også denne problemstillingen er relevant i ett samfunnsperspektiv, samt fordi jeg om kort tid vil gå ut i jobb som pedagogisk. Under den siste praksisperioden min på siste studieår fikk jeg noe erfaring med kompetansekartlegging. Denne erfaringen var med på å rette fokus på kompetansekartlegging og pedagogisk leder sin rolle i å bruke ressursene og kompetanse i personalgruppa.

Jeg har valgt å se på pedagogisk leder sin rolle i forhold til kompetanse, og hvordan denne kan løse utfordringen i forhold til kartlegging, ivaretagelse av eksisterende kompetanse samt bruke av ansattes kompetanse og ressurser.

Problemstillingen min ble derfor som følger:

Hvordan kan en pedagogisk leder kartlegge, ivareta og bruke ressursene og kompetansen hos personalet?

I en hver bedrift vil man kunne dra nytte av en slik kartlegging men jeg mener det er et spesielt viktig verktøy for å sikre høy kompetanse i barnehagen.

Ser vi barnehagen i et samfunnsperspektiv har vi stor spredning i personalgruppa med tanke på utdanningsnivå, erfaring, alder, interesser, kjønn og ikke minst grunn til at de er der i utgangspunktet.

I alle disse variablene må man innse at det ligger for mye uforløst kompetanse og potensiale. Det å kunne fått satt ting i system, kan for så å ta med personalet aktivt inn i planlegging og gjennomføring av kompetansedeling vil kunne være produktivt for hele barnehagen.

En slik kartlegging av kompetansen i barnehagen vil være med på å få sikret at kunnskap lettere forblir i barnehagen, selv om man til tider opplever gjennomtrekk av personale. Det at personalet også blir tatt med aktivt på avgjørelser og endringer vil kunne være med på å skape ett positivt

ieforhold til arbeidsplassen og utvikle arbeidsplassen slik at de føler de blir utnyttet best mulig.

Jeg vil underveis i oppgaven gå inn på sentrale begrep i forhold til min problemstilling. Kompetanse er et sentralt tema, og som Gotvassli(2004) sier så handler kompetanse om å være i stand til å mestre aktuelle oppgaver i barnehagen og nå definerte mål, både på individ- og organisasjonsnivå. Her kommer viktigheten av personalets egne erfaringer inn. Dersom man klarer å skaffe en oversikt, og få satt i system ansattes erfaringer, vil man kunne skape et bedre og mer profesjonelt arbeidsmiljø.

Det store spørsmålet i denne sammenhengen blir: «Hva kan vi?» Svaret på dette får man ved å registrere den eksisterende kompetansen. Dette kan løses ved at hver barnehage setter opp en oversikt over de ressursene den rår over. For å klare dette kreves det et åpent miljø og vilje til å stå frem med «dette kan jeg» i følge Gotvassli (2004). Jeg vil se nærmere på hvordan dette kan løses i løpet av oppgaven.

En leders rolle blir da ekstra viktig i forhold til da å skape ett trygt arbeidsmiljø basert på åpenhet og kort tjenestevei, samt å legge til rette for et godt læringsmiljø.

Arbeids- og læringsmiljøet er et stadig tema for felles refleksjon, kritikk og endring. Konflikter blir ikke fornektet eller dysset ned, men brukes aktivt for å få en diskusjon det kan bli læring skriver Gotvassli (2004).

2.0 Metode

I det følgende blir det redegjort for bruk av metode i oppgaven. Jeg vil forklare litt om de ulike formene for metode og gjøre rede for hvorfor jeg har valgt å bruke kvalitativ tilnærming.

2.1 Kvalitativ vs. Kvantitativ

Det finnes to tilnærminger man kan benytte seg av når man skal skaffe til veie et godt datagrunnlag for å skrive en oppgave som denne.

En av metodene man kan benytte seg av er kvalitativ tilnærming. Kvalitative data presenteres da som sammenhengende tekst i form av rapporter eller fagtekster. Funnene man gjør seg vil da danne grunnlaget for videre drøfting, analyse og tolkning. (Linde, S., Nordlund, I., 2003)

Den andre tilnærmingen er kvantitativ metode som går mer ut å analysere tall. Her blir funn lagt frem i form av diagrammer og statistikk. «I kvantitative undersøkelser blir de som undersøkes kalt *enheter*, og *hva* som undersøkes blir kalt *variabler* og *verdier*. Variabler kan klassifiseres i forskjellige *målenivåer*, og det har betydning for hvordan dataene kan analyseres.» (Johannesen, Tufte, & Kristoffersen, 2008, s.205).

Den største forskjellen på disse tilnærmingene er at i kvalitativ tilnærming går man mer i dybden av informasjon gitt av et mindre antall informanter. Informasjonen man får blir nedskrevet som dokumentasjon - også kalt funn. I kvantitativ tilnærming bruker man ofte en større gruppe informanter. Informasjonen blir som regel brukt til diverse diagrammer og i ulike former for statistikk.

I min oppgave har jeg valgt å bruke kvalitativ tilnærming med to informanter.. Derfor er det bare denne tilnærmingemetoden jeg vil gå nærmere inn på videre i oppgaven.

2.2 begrunnelse for valg av metode

Jeg valgte kvalitativ forskningsintervju som metode fordi jeg ønsket å komme mer i dybden av det informantene hadde av informasjon. Ut ifra problemstillingen min vil det å gå i dybden ved hjelp av informanter med erfaring fra feltet være den beste metoden å få tak i informasjonen jeg er ute etter.

2.3 Intervju av informanter

Tidlig i prosessen bestemte jeg meg for å ha et delvis strukturerte intervjuer, basert på en intervjuguide (se vedlegg 1). I en intervjuguide har man en liste med temaer og stikkord til spørsmål som skal gjennomgås. «Intervjueren stiller spørsmål og følger opp de svar som informantene eller intervjupersonen gir på spørsmålene, men intervjuet bærer mer preg av en dialog enn rene spørsmål og svar seanser.» (Johannesen, Tufte, & Kristoffersen, 2008, s.135).

Jeg foretok en strategisk utvelgning av informantene. På grunn av problemstillingen vurderte jeg det som viktig å intervju pedagogiske ledere for å samle inn de nødvendige data. «*Strategisk utvelgning* vil si at forskeren har bestemt seg for hvilken målgruppe forskningen skal rette seg mot for å samle nødvendige data. Det neste steget er å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen.» (Johannesen, Tufte, & Kristoffersen, 2008)

Jeg valgte ut to pedagogiske ledere fra forskjellige barnehager til intervjuene og få undersøke om det er ulikheter og/eller likheter i erfaringene deres. Informant 1 var nyutdannet og nyansatt ved barnehagen, mens informant 2 hadde lengre erfaring som pedagogisk leder ved barnehagen. Ut i fra problemstillingen, vurderte jeg det slik at oppgaven burde deles inn i to deler. Den ene delen er kartlegging av ressurser, mens den andre delen av oppgaven går ut på hvordan bruke disse ressursene i barnehagen. Det var også etter denne oppdelingen jeg utformet intervjuguiden (se vedlegg 1).

Jeg regnet med ca. 30 min til hvert intervju. Begge intervjuene tok i underkant av denne tiden. Det ble en god dialog under intervjuene, og informantene hadde mye informasjon å gi. Intervjuene fant sted på møterommene i forskjellige barnehagene. Jeg vurderte møterommene som best egnet, slik at vi slapp støy og avbrytelser. I forkant av intervjuene hadde jeg testet båndopptakeren. Jeg testet også utstyret med informantene før intervjuet startet. Jeg satt ikke rett ovenfor informantene under intervjuene. Dette for at informantene ikke skulle få en følelse av forhør eller konfrontasjon (Johannesen, Tufte, & Kristoffersen, 2008, s.145). Spørsmålene i intervjuguiden var godt utformet, og ga meg konkrete tema og spørsmål å stille informantene. Den gode dialogen under intervjuene ga meg gode svar på det jeg var ute etter i forhold til problemstillingen min.

Selv om informantene hadde ganske ulik bakgrunn og erfaring med temaet, hadde de ganske like svar.

Jeg var trygg og forberedt på intervjuene. Dette var med på å skape den gode atmosfæren under intervjuet, og kan ha vært en faktor til at dialogen gikk så bra.

2.4 Bruk av litteratur:

For å tilegne meg informasjon om hvordan kvalitativ metode kan utføres, og en intervjuguide skal lages, brukte jeg bøkene «Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode» og «Innføring i profesjonelt miljøarbeid. Systematikk, kvalitet og dokumentasjon». Begge bøkene ga meg god teori rundt kvalitativ metode, og stemte godt overens med de intervjuene og den informasjonen jeg fikk.

2.5 Styrker og svakheter ved valgt metode

En kvantitativ undersøkelse vil være mer målbar, men vil i mindre grad gi innsikt i mekanikken bak. Jeg anså det som viktig i min oppgave å kunne få litt mer bakgrunns og dybde informasjon fra feltet, basert på personlige erfaringer. En kvantitativ studie ville ikke klart å gi meg det på samme måte føler jeg.

Svakheten i en kvalitativ metode vil kunne ligge i utvalg av informanter. Får man tak i informanter som innehar kunnskapen man undersøker? Her kan det være stor variasjon, og mulighet for å møte på utfordringer er til stede. Idet jeg var bevisst på dette i utvelgelsesprosessen, klarte jeg denne utfordringen bra.

3.0 Redegjørelse av teori

I det følgende vil jeg gi en teoretisk fremstilling av begrepene kompetanse og ressurser, samt hvorfor det er viktig å kartlegge kompetanse i en barnehage.

3.1 Kompetanse og ressurser

Forskeren som først omtalte kompetansebegrepet, var den amerikanske psykologen Robert W. White. Han definerte kompetanse som et individs mulighet til å mestre omgivelsene. Han så på kompetanse som et samlebegrep for ulike sentrale behov, som utforskningsbehov, mestringsbehov og aktivitetsbehov (Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2011,s.124)

Dette er ikke så ulikt pedagog og forsker Kjell-Åge Gotvassli sin definisjon av kompetanse i boka

Et kompetent barnehagepersonale Her skriver han «Kompetanse handler om å være i stand til å mestre aktuelle oppgaver i barnehagen og nå definerte mål, både på individ- og organisasjonsnivå.» (Gotvassli, 2004, s.75).

Alle mennesker har noe de er flinke til, og som de har mye kunnskap om. Det er dette som utgjør ressursene. Disse ressursene kan eksempelvis utgjøre en kompetanse på et spesielt felt.

Som Robert W. White var inne på er kompetanse et samlebegrep og det finnes ulike typer kompetanse. Gotvassli illustrerer en modell (vedlegg 2) over fem viktige kompetanseområder i overnevnt bok.

Jeg vil nå gjøre kort rede for disse 5 kompetanseområdene.

Den første er fagkompetanse, med det menes kompetanse innenfor et fag eller fagområde i barnehagen. Metodekompetanse vil være evne til å analysere en situasjon, og kunnskap til fremgangsmåter for å løse oppgaver i barnehagen. Sosial kompetanse er evnen til samarbeide, arbeide sammen mot et mål, og kunne løse konflikter på arbeidsplassen. Læringskompetansen er kompetanse til å tilegne seg nye kunnskaper. (Gotvassli, 2004, s.76)

Som det kommer frem via modellen(vedlegg 2) er det kombinasjonen av kompetanseområdene som utgjør handlingskompetansen. Gotvassli beskrev det slik «Vi ser at handlingskompetansen blir summen og kombinasjonen av de kunnskaper, ferdigheter og holdinger som er nødvendige for å løse oppgaver i barnehagen.» (Gotvassli, 2004, s.76).

Som nevnt utgjør mye av ressursene den kunnskapen man har. I boken Et kompetent barnehagepersonale, skriver Gotvassli om Nonaka og Takeuchi som fokuserer mye på det de kaller «tacit knowledge» (taus kunnskap) og «explicit knowledge» (kunnskap som blir formulert). De mener videre at begge disse kunnskapene må formidles via kommunikasjon. Denne kommunikasjonen kaller Nonaka og Takeuchi for Knowledge Conversion (kunnskapsutvikling). Kunnskapsutviklingen mener de kommer frem i fire læringsprosesser, jeg vil nå kort gjøre rede for disse prosessene.

Den første er kunnskapsutvikling via sosialiseringprosessen. Forfatterne mener det utveksles erfaringer, synspunkter og observasjoner via sosialisering. Mange samtaler foregår uformelt, som dagligdagse samtaler man har gjennom en dag. Eksempelvis samtaler på pauserommet eller ved kopimaskinen. Samtalene går gjerne ut på noe man har til felles. «Innholdet i denne kommunikasjonen er oftest om det som alle har felles, forhold på arbeidsplassen, arbeidsoppgaver, ledere og kolleger.» (Jackobsen & Thorsvik, 2011, s.263). Eller som Gotvassli beskriver det

«Gjennom sosialiseringprosessen utveksles taus kunnskap (ofte ubevisst) mellom ulike individer i barnehagen.» (Gotvaslli, 2004, s.108).

Den andre prosessen i kunnskapsutvikling er eksternalisering. Eksternalisering går ut på å formidle og avdekke den tause kunnskapen folk innehar. Et eksempel på dette kan være kollegaveiledning. I boka Kvalitetsarbeid i barnehagen står det «Kollegaveiledning er en samtale som har til hensikt å fremme en kritisk refleksjon over praksis.» (Kvistad & Søbstad, 2009, s.178). Kollegaveiledning kan være med på å eksternalisere kunnskap ved sette ord på og snakke om ulike situasjoner eller tanker.

Den tredje prosessen er internalisering. Denne prosessen går ut på at eksplisitt kunnskap, kunnskap du formulerer, blir til taus kunnskap. Dette kan bety at kunnskapen og kompetansen blir en del av deg som person og dine handlinger.

Den fjerde prosessen kalles «kombinasjon». Dette er i første rekke en tradisjonell opplæringssituasjon, slik som tavleundervisning. Der det er til hensikt å tilføye eksplisitte kunnskaper til de som skal læres opp.

Det finnes noen grunnleggende vilkår som enten kan fremme eller hemme disse prosessene jeg nå har beskrevet. Disse vilkårene er: intensjon, autonomi, kaos, redundans og nødvendig variasjon. Jeg har valgt å ikke fokusere på disse vilkårene i oppgaven, dette i forhold til oppgavens omfang.

3.2 Kompetansekartlegging i barnehager

I enhver organisasjon vil det være nødvendig for en leder å vite hva slags ressurser man har tilgjengelig innenfor organisasjonen. Det er også viktig å vite noe om hva man eventuelt kan behøve av ressurser, og om man i det hele tatt har behov for mer ressurser og kompetanse. Svaret på - «Hva kan vi?» får vi ved å registrere den eksisterende kompetansen. Dette kan gjøres ved at hver barnehage setter opp en oversikt over de ressursene den rår over, noe som krever et åpent miljø og vilje til å stå frem med «dette kan jeg». (Gotvassli, 2004, s.81)

For å finne ut om det er behov for mer kompetanse kan man utføre en behovsanalyse (kompetansekartlegging). I en behovsanalyse må man finne ut kompetansekravet, i det ligger det at man må finne ut hva barnehagen trenger for å nå sine satte mål på en ønsket måte. I denne prosessen må man vurdere kompetansebeholdningen i barnehagen. Dette er den kompetansen personalgruppen i barnehagen allerede besitter.

Til slutt i denne analysen må man finne ut av kompetansebehovet.

Dette er kompetanse som mangler i personalet eller som må mobiliseres. Ut i fra disse faktorene kan man se hvor stort behov det er for utvikling av kompetanse. (Gotvassli, 2004)

Som Gotvassli skriver det «Behovet er gapet mellom de målne og arbeidskravene vi har i barnehagen og den kompetansen som er til stede.» (Gotvassli, 2004, s.81). Når man har utført en slik behovsanalyse er det opp til styrer og pedagogisk leder eventuelt å planlegge kompetanseutviklingstiltak.

I rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver står det «Barnehagen kan også ha behov for en langtidsplan for å sikre progresjon og sammenheng i barns læring og opplevelser gjennom hele barnehageoppholdet. Også organisasjonsutvikling og kompetanseutvikling for personalet må ses i et lengre perspektiv.» (kunnskapsdepartementet, 2011, s. 53)

I boken Kvalitetsarbeid i barnehagen kommer det fram fra prosjektet «Den norske barnehagekvaliteten» at det er nødvendig å bruke flere forskjellige metoder for å samle informasjon om hvordan barnehagen drives.

Én metode er ikke nok. Det kom frem gjennom prosjektet at praksisfortellinger og intervju var mye brukt, med hell. Det er altså kombinasjonen av metoder som er viktig. (Kvistad & Søbstad, 2009, s.106).

Det finnes to hovedformer for kartlegging. Den ene er formell kartlegging som ofte går ut på for eksempel intervju, spørreskjema eller ved tilsetting av personalet. Den andre er uformell kartlegging som går ut på den informasjonen vi får av hverandre gjennom for eksempel uformelle samtaler.

3.3 Ivareta og bruke ressurser og kompetanse

Gotvassli beskriver fire hovedgrupper for vanlige opplæringsfelt for både å ivareta og bruke ressursene og kompetansen i personalet. (vedlegg 2, figur)

Den første gruppen er opplæring på jobben, som går ut på jobbutvikling og delegering av oppgaver. «Ved jobbutvikling og delegering blir arbeidsoppgavene som regel flere – og som regel mer varierte.» (Gotvassli, 2004, s.85).

Den andre er opplæring gjennom å skifte jobb. Dette går ofte ut på jobbrotasjon. Her kan de ansatte skifte avdeling, gjerne på høsten med nytt barnehage år. «Medarbeidere læres her opp til å mestre

flere av barnehagens oppgaver slik at de kan veksle mellom jobbene.» (Gotvassli, 2004, s.85). Den tredje er opplæring utenfor jobben. Dette går ofte ut på studiesirkel, studiereiser, fagkonferanser, personalmøter og planleggingsdager. «Metoden er effektiv, den gir både faglig kompetanseheving og trening i gruppe- og samarbeidsproblematikk.» (Gotvassli, 2004, s.86) Den siste av hovedgruppene Gotvassli beskriver er formalisert utdanning. «Vi tenker her på studier/skoler av lengre varighet med eksamen/prøver.» (Gotvassli, 2004, s.86) Egne erfaringer og opplevelser er noe man kan hente fram som ressurser og kompetanse i barnehagen.

Barnehager skiller seg fra mange andre arbeidsplasser ved at den ansattes personlighet spiller en meget stor rolle – i forhold til både resultatet og prosessen. Både egen personlighet og handlemåte vil i sterk grad påvirke samarbeidsklimaet i barnehagen, likedan vil egen kompetanse være et viktig bidrag til kvalitetsutvikling i barnehagen. (Gotvassli, 2004, s.78).

For å ivareta ressursene og kompetansen til personalet, mener Gotvassli det er grunnleggende med et godt arbeids- og læringsmiljø i barnehagen.

«Arbeids- og læringsmiljøet er stadig tema for felles refleksjon, kritikk og endring. Konflikter blir ikke fornektet eller dysset ned, men brukes aktivt for å få en diskusjon det kan bli læring av.» (Gotvassli, 2004, s.94).

Fra dette sitatet til Gotvassli kommer det frem at arbeids- og læringsmiljøet burde være tema for felles refleksjon og diskusjon. Og da kommer man inn på kommunikasjon hvor man får frem hver medarbeider sine holdninger og forventninger. I boken «Å være leder i barnehagen» står det:

Den pedagogiske lederen har store muligheter for å påvirke det sosiale klimaet i barnehage ved hjelp av kommunikasjon. Faste medarbeidersamtaler, som er strukturerte og planlagte samtaler, er en av lederens viktigste arenaer for å bli kjent med den enkelte medarbeiders holdninger og forventninger til arbeidet. (Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2011, s.104)

Videre kommer det frem i Rammeplanen at det er styrer og pedagogisk leder som har ansvaret for at alle de ansatte vet barnehagens mål og jobber felles mot målene med de ressursene og kompetansen man har. «Styrer og pedagogisk leder har ansvar for at barnehagens mål og rammer er klarlagt for personalet, at det utvikles felles forståelse for målene blant medarbeiderne og for at foreldrene får god og tilstrekkelig informasjon om barnehagens virksomhet.» (Kunnskapsdepartementet, 2011, s.53).

Når målene er personlig utfordrende virker det motiverende for arbeidsinnsatsen. Målene må gi mening og utfordre alle. Motiverende mål kan også minske følelsen av ulikhet, status og posisjon, og øke verdien av alles deltakelse. Det kan også skape samhold i teamet. (Aasen, 2011, s.100)

Fra boken Teamledelse i barnehagen kommer det fram at det er teamleder som har hovedansvaret for at alle de ansatte jobber målrettet og de ulike kompetansene blir tatt i bruk.

Teamlederen skal altså sørge for at arbeidet er målrettet, og at teamarbeidet gir resultater som er i tråd med de kvalitetskriteriene som ligger i barnehagens samfunnsmandat. Slik blir en sentral teamlederoppgave å finne teamstrukturen som fremmer teamledelse, og som koordinerer den gjensidige avhengigheten på en slik måte at teammedlemmenes ulike kompetanser blir utnyttet og fornyet. (Aasen, 2012, s.97)

«Arbeids- og læringsmiljøet er stadig tema for felles refleksjon, kritikk og endring. Konflikter blir ikke fornektet eller dysset ned, men brukes aktivt for å få en diskusjon det kan bli læring av.» (Gotvassli, 2004, s.94). Her føler jeg det er viktig at leder legger til rette for god og trygg kommunikasjon, alle ansatte må føle at de bli tatt i mot på en ordentlig måte når de kommer med synspunkter. Dette vil kunne være med på å skape et miljø hvor ansatte både tørr og vil uttrykke seg.

I en god barnehage stemmer arbeidskravene med medarbeidernes kompetanse. Da opplever vi som medarbeidere å jobbe med det vi synes er viktig. Det blir en glede å jobbe og engasjere seg. Derfor har både leder og medarbeider stort utbytte av å gjøre arbeidskravene og barnehagens mål så klare som mulig. Ressursene blir utnyttet riktig, og det er samsvar mellom den enkeltes mål og barnehagens mål. (Gotvassli, 2004, s.80)

«Det å gi konstruktive tilbakemeldinger på medarbeidernes arbeid er et sentralt ledd i det å skape trivsel og trygghet, noe som tilsier at lederen bør innarbeide gode tilbakemeldingsrutiner.» (Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2011, s.105). Dette kan være med på å skape ett godt arbeids- og læringsmiljø. Og kan gi de ansatte trygghet og selvtillit på den jobben de gjør, og kanskje motivere for å ta på seg mer ansvar.

«Alle nye medarbeidere representerer en enorm ressurs både faglig og sosialt. I første rekke er det ledelsen ved den enkelte barnehage som har ansvaret for at denne ressursen blir utnyttet på best mulig måte.» (Gotvassli, 2004, s.65). Jeg føler dette sitatet synliggjør ansvaret som ligger på en

pedagogisk leder i forhold til å gjøre en grundig kartlegging. Resultatet av denne kartleggingen kan være med på utforming av prosedyrer i barnehagen som på sikt vil kunne sikre alle ansatte en god opplæring og oppfølging i hverdagen. Dette vil kunne gi pedagogisk leder mulighetene til å sett inn tiltak der ”skoen trykker ” på et tidlig tidspunkt, som igjen vil gjøre de ansatte trygge i yrkesutførelsen og gi rom for trivsel og glede arbeidshverdagen

4.0 Drøfting

Innledningsvis stilte jeg spørsmålet: Hvordan kan pedagogisk leder kartlegge, ivareta og bruke ressursene og kompetansen i barnehagen? Jeg vil her drøfte denne problemstillingen ut ifra teori, intervjuene jeg har foretatt og ut ifra egen praksiserfaring.

4.1 Kartlegging

«Behovet er gapet mellom de målene og arbeidskravene vi har i barnehagen og den kompetansen som er til stede.» (Gotvassli, 2004, s.81). For å kunne se kompetansen og ressursene til personalgruppen, vil det være nødvendig for pedagogisk leder å ha kunnskap om kompetansekartlegging. Under kompetansekartleggingen ligger også kartlegging av ressursene. Dette mener jeg er en nødvendig kunnskap pedagogisk leder må ha for å kunne ha best mulig forutsetninger til å se hvor mye ressurser og kompetanse en personalgruppe faktisk har. Jeg tror at en pedagogisk leder som hele tiden har personalets kompetanse og ressurser i bakhodet og opp til refleksjon, vil ha gode forutsetninger for å se all kompetansen som er tilstede i personalgruppa.

I det siste praksisåret mitt hadde jeg to uker sammen med styrer i forbindelse med fordypningsretningen jeg går. Med bachelor oppgaven i bakhodet spurte jeg styrer om hvilke erfaringer hun hadde med kompetansekartlegging. Hun fortalte at som styrer foretok hun en del formell kartlegging i forbindelse med ansettelse av nye medarbeidere og faste medarbeidersamtaler. Ellers så var hun mye ute på avdelingen og blant annet observerte. Kun en måned før jeg startet i praksis, hadde halve personalet på fire blitt fornyet. Det var nå to faste ansatte (inkludert styrer) og to vikarer fra ett vikarbyrå. Når man bestiller vikarer fra ett vikarbyrå får man en profil av eventuelle kandidater, der referanser og CV allerede er sjekket opp. I denne forbindelse hadde ikke styrer selv foretatt den formelle kartleggingen av disse assistentene ved ansettelse.

Nye medarbeidere i barnehagen bør ses på som en stor ressurs for barnehagen idet de kommer med egne erfaringer som barnehagen kan dra nytte av. Det er som Gotvassli skriver «Alle nye

medarbeidere representerer en enorm ressurs både faglig og sosialt. I første rekke er det ledelsen ved den enkelte barnehage som har ansvaret for at denne ressursen blir utnyttet på best mulig måte.» (Gotvassli, 2004, s.65)

Styrer spurte om jeg kunne ta på meg oppgaven med å kartlegge ressursene og kompetansen til personalet i barnehagen, noe jeg ønsket.

Jeg startet med formell kartlegging i form av spørreskjema (se vedlegg 3). Begrunnelsen for at jeg stilte både formelle og uformelle spørsmål i spørreskjema var at jeg ville de skulle beskrive seg selv og sine interesser. Og ut ifra dette kunne man senere vurdere om denne personen ut ifra sine erfaringer og interesser kunne være aktuell for ett visst ansvarsområde på avdelingen. For eksempel språkgruppe eller kor.

Alle ansatte svarte på spørreskjemaet, og jeg fikk gode og utfyllende svar. Jeg hadde også uformelle samtaler med de ansatte rundt det de hadde svart på spørreskjemaet, slik at jeg også personlig hadde en tanke om hva den vedkommende hadde av interesseområder og kompetanse.

I forbindelse med spørreskjemaet fikk jeg tillatelse av de ansatte til å ta ett bilde av dem som kunne henges opp på personalrommet. Disse bildene limte jeg på en stor plakat der jeg også skrev noen ord/setninger om personen ut ifra spørreskjema de hadde svart på. Tanken bak å lage denne plakaten, var at man bedre kunne se hvilke ressurser og kompetanse som var tilstede i personalgruppen, samt at man kunne bruke det i dialog og refleksjon. Kanskje ville det også være enklere for fremtidige medarbeidere å finne felles interesser og samtaleemner i den uformelle dialogen. Dette opplevde jeg stod i samsvar med Gotvassli sin teori om Svaret på - «Hva kan vi?». Han mente at det får vi ved å registrere den eksisterende kompetansen. Dette kan gjøres ved at hver barnehage setter opp en oversikt over de ressursene den rår over, noe som krever et åpent miljø og vilje til å stå frem med «dette kan jeg». (Gotvassli, 2004, s.81)

De ansatte viste stor interesse for plakaten som ble hengt opp på personalrommet. Jeg observerte at den til stadig ble tatt opp under samtale og diskusjon, noe jeg syntes var bra. Det var en del av målet mitt at kompetansen og ressursene til personalet skulle være synlig for alle. Jeg ønsket også at ressurser og kompetanse skulle bli ett tema for refleksjon i personalgruppa. Pedagogisk leder på avdelingen fortalte at hun kunne tenke seg og benytte seg av denne plakaten i delegering av oppgaver fremover. I ettertid har jeg tenkt at det kunne ha vært greit om de ansatte selv hadde skrevet sine ressurser og kompetanse på plakaten. De ville da kanskje følt et eierskap til det som

stod ved bildet deres. Det kunne også ha vært en idé å lage et personalprosjekt ut av det, hvor man tok det opp med jevne mellomrom, og vurderte om det var tilkommet nye ressurser eller kompetanse.

4.2 Informanter

Informantene mine hadde ganske likt syn og tanker på kartlegging av ressurser og kompetanse hos personaler. Begge informantene synes den uformelle kartleggingen var mest effektiv. Der fikk man best mulighet til å bli kjent med hver enkel medarbeider.

Informant 2 sier det slik:

Jeg føler at vi har ett såpass tett samspill i hverdagen der jeg føler at vi ser hverandres ressurser og får brukt dem, men det er jo mer når vi har blitt såpass godt kjent at en assistent kan si «ja det har jeg veldig lyst til å driv på med». Men selvfølgelig helt i starten så må man gi motivasjon og se ressursene og hjelp dem litt i gang. (informant 2, Trondheim 2013)

Ut ifra dette sitatet må man legge til grunn for at de ansatte har en god kommunikasjon seg imellom.

Begge informantene mente også at den formelle kartleggingen var styrer sitt ansvar. Informant 2 begrunnet det med at styrer hadde bedre oversikt over alle de ansatte, inkludert de pedagogiske lederne.

Informant 1 sa:

Ja, for kartlegging av assistentene er jo styrer sitt ansvar. Og vi alle får ett kartlegging skjema der vi skal skrive ned hva slags kurs man har tatt, og hvilke erfaringer og ressurser man har. Også får man det samme skjema etter man har jobbet her noen år. Nå er jeg litt usikker på hvor mange år, men etter ett visst antall år tar styrer en ny kartleggingsrunde. Men det går mest på styrer sitt ansvar. (informant 1, Trondheim 2013)

Dette stemmer overens med det (Gotvassli, 2004) skriver om at barnehager skiller seg fra mange andre arbeidsplasser ved at den ansattes personlighet spiller en stor rolle i forhold til både resultat og prosess. Både egen personlighet og handlemåte vil i sterk grad påvirke samarbeidsklimaet i

barnehagen. I en barnehage har man gode muligheter til å trekke frem den enkeltes interesser og ressurser. Om man jobber med noe man liker og har interesse for har jeg stor tro på at man får en større drivkraft og ansvarsfølelse for jobben man gjør. Gotvassli mener at den ansattes personlighet på denne måten vil spille en stor rolle.

Ingen av informantene hadde noe erfaring med behovsanalyse som Gotvassli(2004) beskriver som noe man bruker å finne ut hva barnehagen trenger for å nå sine satte mål på en ønsket måte. En slik behovsanalyse er det mulig det er styrer som foretar seg, men jeg ville tro det vil være lurt å involvere alle de ansatte i planleggingen og kartleggingen av kompetanse blant de ansatte. Både via planleggingen av årsplanen, men også ved å spørre om det er noe medarbeider føler det kunne være spennende å vite mer om. Dette i tillegg til et spørreskjema slik jeg gjorde under praksisperioden min.

Det å se på kompetansen og ressursene i barnehagen, og å ta dette opp som tema, kan være med på å øke interessen for hverandre og kanskje eventuelt hvilke kurs barnehagen kan tilby de ansatte. Her blir det selvfølgelig viktig for leder å virkelig høre på medarbeidere og ta deres meninger på alvor. Her kan pedagogisk leder ta i bruk flere virkemidler som (Kvistad & Søbstad, 2009) beskriver ut ifra prosjektet «Den norske barnehagekvaliteten» at det å bruke flere metoder som for eksempel praksisfortellinger og intervju var brukt med hell.

4.3 Ivareta og bruke ressurser og kompetanse

Som leder mener jeg det er viktig å se kompetansen og ressursene til medarbeidere, og finne måter der man kan ta disse i bruk. Da kan det også være lurt som pedagogisk leder å ha noen tanker om hva kompetanse og ressurser i en barnehage er. Det vil nok også være lurt å drøfte dette med hele personalgruppen slik at man får frem ulike syn og en dialog på emnet. På denne måten kan det også bli noe de ansatte reflekterer over.

Som nevnt i teoridelen er det forskjellige typer kompetanseområder, og det er mye som kan bli brukt som ressurs i barnehagen. Jeg likte godt Gotvassli sin definisjon av kompetanse i barnehagen. «Kompetanse handler om å være i stand til å mestre aktuelle oppgaver i barnehagen og nå definerte mål, både på individ- og organisasjonsnivå.» (2004, s.75).

For å ivareta og få frem kompetansen og ressursene hos personalet tror jeg at man kan gjøre dette best ved å ha ett godt arbeids- og læringsmiljø som jeg var inne på i teoridelen. Der man stadig har

tema for felles refleksjon, kritikk og endring. Og der konflikter blir ikke fornektet eller dysset ned, men brukes aktivt for å få en diskusjon det kan bli læring av

Det Gotvassli legger til grunn her er at for at man best kan ivareta og utvikle kompetanse og ressurser hos personalet, trenger man et godt arbeids- og læringsmiljø. Et godt læringsmiljø kan være med på at til og med holdninger kan endres.

Pedagogisk leder må ha kunnskap og fokus på medarbeidernes tause kunnskap, og måter for å få frem denne. Nonaka og Takeuchi beskriver denne prosessen som eksternalisering. For pedagogisk leder tror jeg kollegaveiledning som er ett godt verktøy for dette. Som (Kvistad & Søbstad, 2009) skriver er kollegaveiledning en samtale som har til hensikt å fremme kritisk refleksjon over praksis. Og ved denne måten ligger det ett ansvar på pedagogisk leder å bruke de verktøyene man har for å få frem den tause kunnskapen blant de ansatte. Utenom kollegaveiledning ligger mye av den tause kunnskapen gjerne ubevisst hos den enkelte. Derfor er det viktig å få ett godt arbeidsmiljø der god kommunikasjon blant de ansatte er i fokus. Om dette er på plass har man bedre forutsetninger for en god kollegaveiledning.

Man må ha interesse for medarbeidere på en profesjonelt og personlig plan, slik at man bedre kan se alle ressursene og kompetansen til medarbeiderne. Dette ansvaret faller mest på pedagogisk leder, som også er avdelingsleder. Pedagogisk leder må gå foran som en god rollemodell for de andre ansatte, motivere medarbeidere, sørge for en god informasjonsflyt i hverdagen, samt en god kommunikasjon blant medarbeidere. (Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2011) mente at konstruktive tilbakemeldinger var viktig for å skape trivsel og trygghet. Dette tror jeg er viktig for å få en god kommunikasjon og informasjonsflyt i hverdagen. (Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2011) var også inne på hvor store muligheter den pedagogiske lederen har for å påvirke det sosiale klimaet i barnehagen ved hjelp av kommunikasjon. Her er det viktig for pedagogisk leder og vise seg som en god teamleder. Pedagogisk leder har ett ansvar for å finne teamstrukturen som (Aasen, 2012) beskriver. En sentral teamlederoppgave er å finne teamstrukturen som fremmer teamledelse på en slik måte at teammedlemmenes ulike kompetanser blir utnyttet og fornyet.

En annen viktig faktor er at arbeidskravene stemmer overens med medarbeiderens kompetanse. Dette kan være med på å gjøre at jobben føles viktig, som igjen vil føre til motivasjon og forhåpentligvis mestring.

Som tidligere nevnt, er det viktig at alle de ansatte føler at de arbeider mot et felles mål. Pedagogisk leder må være flink til å motivere hele gruppa og enkeltindividet. Dette henger tett sammen med et godt læringsmiljø i barnehagen. Uten et godt læringsmiljø vil det være vanskelig å være motivert

for læringsmuligheter. Et godt læringsmiljø forbinder jeg med god kommunikasjon blant de ansatte, der de kan reflektere rundt opplevelser og erfaringer. Her kan jeg støtte meg på Gotvassli «Arbeids- og læringsmiljøet er stadig tema for felles refleksjon, kritikk og endring. Konflikter blir ikke fornektet eller dysset ned, men brukes aktivt for å få en diskusjon det kan bli læring av.» (Gotvassli, 2004, s.94).

Spørsmålet blir her hvordan jeg som pedagogisk leder kan bidra til å skape et godt læringsmiljø.

Et godt læringsmiljø forbinder jeg med god kommunikasjon blant de ansatte, der de kan reflektere rundt opplevelser og erfaringer. Det gjelder også at medarbeidere stiller opp for hverandre, hjelper og veileder de som trenger det. Og at man kan ta opp konflikter før de blir for store. Jeg forbinder det også med utfordringer i jobben og der ansatte vil ta ansvar og får lov til å ta ansvar.

For at alle skal jobbe mot et felles mål i barnehagen, mener jeg det vil være gunstig å la alle ansatte være med på planleggingen. På den måten får alle utviklet en følelse av å eie det som blir planlagt. Ved å velge en sånn løsning vil det solidariske samholdet i barnehagen også kunne styrkes.

Det er flere ting en leder kan gjøre for å få et godt læringsmiljø på jobben. Blant annet er det viktig å være bevisst sin rolle som leder og være en tydelig leder. At de andre ser på deg som leder, og at du er en rollemodell som leder.

Med tydelig leder mener jeg en som kan dele sin fagkompetanse, delegere oppgaver og ikke være redd for å ta valg. Gotvassli skriver det slik «Å være leder betyr at du må foreta en rekke valg og prioriteringer. Du må vite hva du vil og være villig til å styre.» (Gotvassli, 2004, s.77). Om man ikke er en tydelig leder så kan nok medarbeidere bli usikker på hvem du er som leder, og muligens også din fagkompetanse om du ikke deler den med de andre.

Som nevnt tidligere, er felles refleksjon forbundet med et godt arbeids- og læringsmiljø. Jeg mener det her vil være viktig at pedagogisk leder er en god rollemodell og deler sine erfaringer med kollegaene. Å ha refleksjonsmøter på avdelingsmøter er også en god idé. Her kan for eksempel de ansatte ha med praksisfortellinger/observasjoner som de i fellesskap reflekterer over.

Under intervjuet av informantene spurte jeg om de hadde noen tanker rundt pedagogisk leder sitt ansvar for bruk av ressurser og kompetanse hos personalet. Begge var enige om at det lå ett særlig ansvar på pedagogisk leder å observere styrker og svakheter i personalgruppa. Og at de hadde det overordnede ansvaret for å skape motivasjon og innsatsvilje i personalgruppa. Informant 1 sier det

slik:

Ansvarer ligger vel i og se, være til stede, være oppmerksom i å se ferdigheter og ressurser knyttet opp mot person. Og gi selvillit og innsatsvilje! Og det er med det tette samarbeidet vi har da, som gir oss litt innsikt. Det og fordele oppgavene slik at interessene og kompetansen blir utnyttet. (Informant 1, Trondheim 2013)

Dette kan jeg knytte opp mot rammeplanen sin beskrivelse av styrer og pedagogisk leder sitt ansvar for at det utvikles en felles forståelse for målene til barnehagen blant medarbeiderne.

Også Gotvassli (2004) var inne på dette med de fire hovedgruppene for vanlige opplæringsfelt for både å ivareta og bruke ressursene og kompetansen i personalet. Der den første er jobbutvikling med delegering av arbeidsoppgaver. Dette var informant 1 også inne på i sitatet over med å kunne fordele oppgavene slik at interessene og kompetanse blir utnyttet. Og kanskje via opplæring ved å skifte jobb, eller jobbrotasjon kan medarbeidere mestre flere av barnehagens oppgaver. Muligens vil de også finne nye ressurser hos seg selv. Jeg tror også at Gotvassli sin beskrivelse av opplæring utenfor jobben ved studiesirkel, personalmøter og planleggingsdager er en effektiv metode for å se/finne kompetansen og ressursene som ligger i personalet. Det blir da pedagogisk leder sitt ansvar å delegere oppgavene etter de ansatte sine ressurser og kompetanse.

Dette kan som Gotvassli(2004) skriver om at i en god barnehage stemmer arbeidskravene med medarbeidernes kompetanse. Da opplever vi å jobbe med det vi synes er viktig. Det blir en glede å jobbe og engasjere seg. Derfor har både leder og medarbeider stort utbytte av å gjøre arbeidskravene og barnehagens mål så klare som mulig. Ressursene blir utnyttet riktig, og det er samsvar mellom den enkeltes mål og barnehagens mål.

Om noen av de ansatte skulle være interessert i videreutdanning kan dette også bli til en ressurs for barnehagen ved å hjelpe til med videreutdanningen. Gjennom praksiserfaring har jeg hørt at det ikke er så uvanlig at man tar en videreutdanning på deltid som barnehagen dekker hele eller deler av utdanningen mot at vedkommende forplikter seg til å jobbe for barnehagen ett visst antall år etter utdanning.

Under intervjuene med informantene, spurte jeg om bruk av ressurser og kompetanse til personalet i barnehagen (se vedlegg 1). Informant 1 svarte: «Ansvarer ligger vel i og se, være til stede, være oppmerksom i å skje ferdigheter og ressurser knyttet opp mot person. Og gi selvillit og innsatsvilje!» (informant 1, 2013). Dette stemmer med det Gotvassli(2004) skriver om at når ressursene blir utnyttet riktig kan det bli samsvar mellom den enkeltes mål og barnehagens mål. Informant 2 svarte på slik på hvordan man kan bruke ressursene til personalet: «Gi de ansvar og

tillit. For å kunne utfordre dem, gi dem motivasjon og veilede dem.» (informant 2, Trondheim 2013)

Jeg mener informant 2 er inne på noe viktig i det å utfordre de ansatte; nemlig å gi dem ansvarsområder. Men i delegering av ansvar mener jeg det er viktig at pedagogisk leder kan se kompetansen og ressursene til hver enkel ansatt, som jeg har vært inne på før. . Dette for at ressursene skal blir brukt på riktig sted. Eksempelvis om en ansatt er glad i musikk og dans, kan det være fornuftig og la denne ansatte ha ansvar for eksempel kor eller musikksamling. Dette kan gi den ansatte motivasjon til å engasjere seg litt ekstra da det er noe han/hun er interessert i. Det å ha en ansvarsfølelse for arbeidet sitt tror jeg også kan være med på å skape et godt arbeids- og læringsmiljø.

Det er flere verktøy man som leder kan bruke for å skape et godt arbeids og læringsmiljø. Gjennom utdanningen min har jeg fått erfaring med noe jeg kaller «lykke-konvolutt». Dette er en øvelse der alle deltakerne (personalet) får en lapp til å skrive noe positiv om de andre deltakerne. Lappen skal være anonym, den puttes opp i konvolutt med deltakernes navn. Når deltakerne har dratt hjem skal de så se på lappene som har blitt skrevet om dem. Meningen med dette er blant annet å gi personalet positive forsterkninger av seg selv. Og ikke minst skape en god stemning i personalgruppa. Jeg prøvde ut dette under 2.års praksisen min. Da ledet jeg ett personalmøte med fire ansatte. På slutten av møte presenterte jeg «lykke-konvolutt» og personalet skrev ned positive ting om hverandre, som ikke trengte å være jobbrelatert. Dette fikk jeg god tilbakemelding av fra praksisveileder og de andre ansatte på avdelingen. Praksisveileder sa at dette var en øvelse hun ikke hadde vært borti før, men som hun skulle ta med seg videre. Hun tenkte det kunne være en god øvelse å gjennomføre også når for eksempel nye ansatte hadde vært på avdeling en liten stund. Jeg tenker øvelsen kan være med på å skape ett godt arbeids- og læringsmiljø, noe som er en viktig forutsetning for å ivareta og bruke ressursene og kompetanse hos personalet.

5.0 Avslutning og oppsummering av funn

Etter mitt arbeid med denne oppgaven har jeg fått noen klare tanker rundt tematikken i oppgaven.

Kartlegging av ressurser og kompetanse bør være en kompetanse en leder i barnehage innehar. Slik får man oversikt over hva personalet innehar av kompetanse og ressurser. På grunnlag av dette bør man klare å bruke disse ressursene på riktig sted. Har man klart å skape seg en oversikt over personalets kompetanse og ressurser vil det også være enklere å se hva som eventuelt mangler for at barnehagen skal nå sine mål. Med denne informasjonen på plass vil man kunne lage en plan over hvordan man kan øke kompetansen og nå de fastsatte målene. I planleggingen mener jeg det er viktig å ha med alle ansatte for å få fokus på de ressursene og kompetansen man har i barnehagen. Leder bør vurdere å planlegge kurs, studier, studiereiser ut ifra de ansattes interesser og behov. Dette vil igjen komme barnehagen til gode.

Ved å ivareta og bruke ressursene og kompetansen til personalet, har man best forutsetning for å skape ett godt arbeids- og læringsmiljø. Dette ansvaret ligger på pedagogisk leder som teamleder. Et godt arbeids- og læringsmiljø forbinder jeg med god kommunikasjon blant de ansatte, refleksjon over egen praksis, positive tilbakemeldinger, veiledning fra leder, og motivasjon for å ta ansvar på jobb. Pedagogisk leder burde vise interesse for medarbeidere, og skape en trygg og god arbeidsplass der alle ansatte føler seg verdsatt.

Gjennom min bruk av informanter ble jeg noe overrasket over at de hadde så like erfaringer og tanker om temaet. Informant 2 jobbet i en barnehage som skriver om kompetanseheving i barnehagen på sin nettside, og hvordan de har fokus på det. Informant 1 hadde i forkant av intervjuet sagt at hun ikke hadde tenkt så mye på dette tema før jeg hadde tatt kontakt. På bakgrunn av det som kom frem i oppgaven viste det seg at informantene hadde en god del like erfaringer og tanker rundt tema. Dette kan komme av at de har tatt den samme utdanningen.

I jobben med datainnsamling av fant jeg ut at utvalget, og tilgangen på relevant teori var godt. Jeg mener jeg kom frem til en bra base for så å kunne spisse det inn mot min problemstilling.

Gjennom denne oppgaven har jeg hatt fokus på to hovedområder. Et område er kartlegging. Det andre området er ivaretagelse, og bruk av ressurser og kompetanse. Jeg føler jeg har fått belyst begge områdene på en god måte, selv om dette er et stort tema med mange grener. Det har vært en tidkrevende prosess, der jeg har vært nødt til å gå igjennom mye teori og sette meg inn i rollen som

pedagogisk leder. Noe som kan være bra nå så kort tid før endt utdanning. Jeg føler jeg har lært mye om kartlegging, ivaretagelse og bruk av ressurser og kompetanse hos personalet.

På bakgrunn av arbeidet med denne oppgaven mener jeg å kunne se klare fordeler av å ha et bevisst fokus på dette temaet i det som vil bli mitt daglige virke fra sommeren av. Det å inneha denne kompetanse gjør meg trygg på at jeg har alle forutsetninger for å kunne lykkes i rollen som daglig leder i en barnehage i fremtiden.

6.0 Litteraturliste:

Aasen, W. (2011). *Teamledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Gotvassli, K.-Å. (2004). *Et kompetent barnehagepersonale*. Kristiansand S.: Høyskoleforlaget AS.

Haugen, R., Lundestad, M., & Slåtten, M. V. (2011). *Å være leder i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jackobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2011). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.

Johannesen, A., Tufte, P. A., & Kristoffersen, L. (2008). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.

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

Kvistad, K., & Søbstad, F. (2009). *Kvalitetsarbeid i barnehagen*. Oslo: Cappelen Akademiske Forlag.

Linde, S., & Nordlund, I. (2003). *Innføring i profesjonelt miljøarbeid. systematikk, kvalitet og dokumentasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.

7.0 Vedlegg

7.1 Vedlegg 1

Intervjuguide

Innledning

Tema: *Kompetanseheving i barnehagen*

Problemstilling: *Hvordan kan pedagogisk leder i barnehagen kartlegge og bruke ressursene hos personalet i barnehagen?*

- Fortelle om bakgrunn for tema
- Forklar hva intervjuet skal brukes til og forklar taushetsplikt og anonymitet
- Spør om noe er uklart og om informanten har noen spørsmål
- Informer om ev. opptak, sørg for samtykke til ev. Opptak
- Start opptak

1. Informasjon om informanten

- Stillingstittel
- Aldersgruppe
- Hvor lenge har jobbet i denne barnehagen?
- Andre barnehager?
- Din oppgave i barnehagen

2. Kartlegging av ressurser hos personalet i barnehagen

- Hva slags erfaringer har du med kartlegging av ressursene til personalet i barnehagen?
- Eget syn på kartlegging av ressurser i personalet (nødvendig/unødvendig)

- Kommunikasjon
- Tanker rundt pedagogisk leder sitt ansvar rundt kartleggingen
- Formell kartlegging (spørreskjema, intervju)
- Uformell kartlegging (samtaler på pauserom, aktiviteter utenfor jobb)
- Ved tilsetting av nye medarbeidere?

3. Bruk av ressursene til personalet i barnehagen

Hvordan føler du at ressursene og kompetansen hos personalet blir brukt/hentet fram i hverdagen?

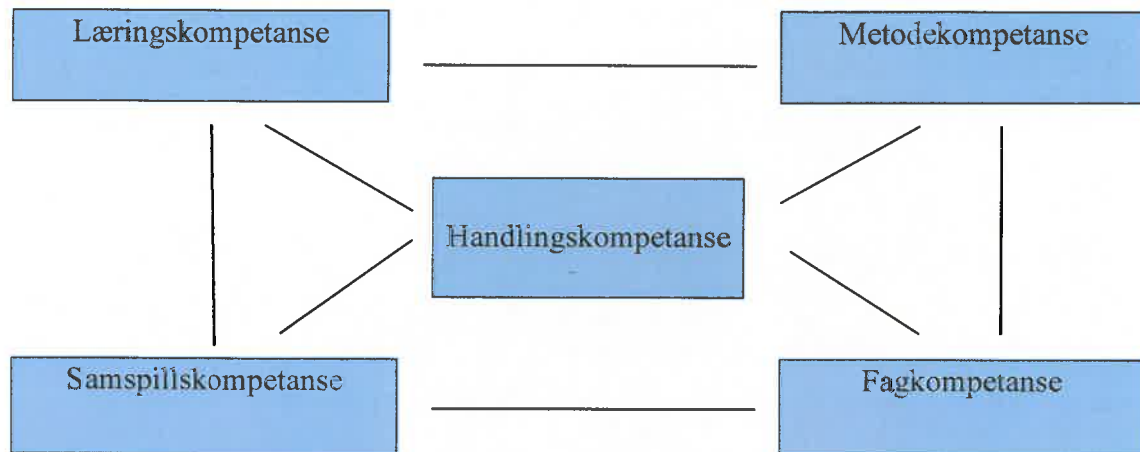
- Ansvar/oppgave fordeling
- Meninger rundt pedagogisk leders ansvar for bruk av ressursene i barnehagen
- Meninger rundt hvordan man kan bruke ressursene til personalet
- Involvere ansatte i planlegging av barnehagehverdagen
- Har ansatte medbestemmelse i hvilke oppgaver de skal gjennomføre i barnehagen

5.0 Oppsummering

- Oppsummere funn
- Har jeg forstått deg riktig?
- Er det noe du vil legge til?

7.2 Vedlegg 2

Modell over kompetanseområder



(Gotvassli, K.-Å., 2004, s.75)

7.3 Vedlegg 3

Spørreskjema

Dette spørreskjema er utarbeidet som ett av målene mine under styreverkene. Gjennom dette spørreskjema håper jeg på å få finne ut hva slags erfaring, interesser og bli litt bedre kjent med dere. Svar gjerne utdypende på spørsmålene.

- Navn:
- Alder:
- Bosted:
- Sivilstatus:

Så litt om dine interesser og deg privat og på jobb:

- Hva liker du å gjøre på fritiden?
- Har du noen spesielle interesser/hobby på fritiden?
- Er det noen spesielle arbeidsoppgaver oppgaver du liker godt?
- Er det noen spesielle arbeidsoppgaver oppgaver du ikke liker så godt?
- Kunne du tenke deg noen spesielle arbeidsoppgaver/områder på avdelingen (for eksempel språkgrupper, kunst og håndverk osv.)?
- Hvordan vil du beskrive deg selv?
- Hva ser du på som dine sterke sider privat?

- Hva ser du på som dine sterke sider i jobbsammenheng?

Litt om tidligere erfaringer, kurs og utdanning:

- Har du vært med i noen idrettslag, korps eller lignende?

- Har du noen tidligere erfaring med jobb i barnehage?

- Annen tidligere arbeidserfaring?

- Har du i forbindelse med jobb/skole/fritid tatt noen kurs? Nevn gjerne hvilke:

- Utdanning: