

# Kompetanseutvikling og motivasjon i barnehagen

---

**Hvordan kan barnehagen arbeide med kompetanseutvikling, og på hvilken måte er dette en motivasjonsfaktor blant ansatte?**

**Martine Iversen**  
kandidatnummer: 6034

**Bacheloroppgave**  
**BHBAC3950**

Trondheim, Mai 2019

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

## Forord

Etter snart 3 år ved Dronning Mauds Minne Høgskole ser jeg nå at veien mot å bli barnehagelærer snart er ved veis ende. Denne bacheloroppgaven er en avslutning på 3 lærerike, arbeidskrevende og spennende år ved høgskolen. Arbeidet med bacheloroppgaven har vært strevsom og tålmodigheten har blitt satt på prøve, men samtidig har det vært både interessant og lærerikt. Jeg ønsker å takke mine veiledere Mariann Doseh og Elsa Fjeldavli for god oppfølging i arbeidet. Til slutt vil jeg takke min kjære far Roger Iversen for all tiden du har brukt på å korrekturlese oppgaver og for tiden du har brukt på lange telefonsamtaler med diskusjoner av teori og oppgaver.

## Innhold

1.0 Innledning.....	3
1.1 Oppgavens struktur og innhold .....	4
2.0 Teori .....	4
2.1 Kompetanseutvikling.....	4
2.2 Barnehagen som lærende organisasjon .....	6
2.3 Ledelse av kompetanseutvikling i barnehagen.....	7
2.4 Motivasjon.....	10
2.4.0 Flytsonemodellen .....	11
2.4.1 Mestringsmotivasjon .....	12
2.4.2 Kompetansemobilisering.....	12
3.0 Metode.....	13
3.1 Valg av metode.....	13
3.2 Valg av informanter.....	14
3.3 Beskrivelse av gjennomføring.....	15
3.4 Analysearbeid.....	15
3.5 Etske retningslinjer.....	15
3.5 Metodekritisk refleksjon.....	16
4.0 Analyse av datamaterialet.....	17
4.1 kompetanse – Det rommer mye.....	17
4.2 Kompetanseutvikling – mange tiltak .....	19
4.3 Refleksjon – en inngangsbillett til kompetanseutvikling .....	20
4.4 Faser i utviklingsarbeid – ikke enkeltstående faser .....	21
4.5 Kompetanseutvikling – En kvalitetsfaktor .....	24
4.6 Motivasjon – en genuin interesse for barnehagefeltet .....	24
4.7 Flytsonemodellen – Å gi ansatte utfordringer i forhold til kompetanse.....	25
4.8 Indre og ytre motivasjon.....	26
4.9 Kompetanseutvikling – En motivasjonsfaktor .....	27
5.0 Oppsummering .....	28
5.1 Veien videre .....	29
6.0 referanseliste:.....	30
7.0 Vedlegg .....	32
7.1 Samtykkeskjema.....	32
7.2 Intervjuguide .....	34

## 1.0 Innledning

I kompetanse for fremtidens barnehage: Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018-2022 står det: ”Kvalitetsutvikling i barnehagen innebærer en stadig utvikling av personalets kompetanse.” (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 7).

I et moderne, kunnskapsbasert samfunn vil det alltid være fokus på kompetanse og kvalitet. Dette fokuset finner vi også innen barnehagesektoren.

I mitt utdanningsforløp har jeg i praksisperiodene merket meg at pedagogisk personale har vært svært opptatt av å øke kompetansen og kvaliteten i egen barnehage. Disse begrepene har blitt nært knyttet til motivasjon. Noe som gikk igjen som et vesentlig grunnlag for kvalitetsarbeid var de ansattes motivasjon for å utvikle egen kompetanse og derigjennom få mestringsfølelse til å anvende den kompetansen.

Disse praksiserfaringene har motivert min interesse for kvalitet og kompetanse. Det er nødvendig å ha kompetente ansatte for å gi et godt nok kvalitetsmessig tilbud til barna i barnehagen.

Basert på disse erfaringene har det også motivert meg til å finne mer ut hvordan ulike barnehager arbeider med kompetanseutvikling og se om jeg kan finne motivasjonsfaktorer for den enkelte ansatte som arbeider i barnehagen for å drive kompetanseutvikling. Derfor ble problemstillingen...;

«Hvordan kan barnehagen arbeide med kompetanseutvikling, og på hvilken måte er dette en motivasjonsfaktor blant ansatte?».

## 1.1 Oppgavens struktur og innhold

Oppgaven er bygd opp med 5 hovedkapitler. Kapittel 1 er innledning, hvor problemstilling og tema presenteres. I kapittel 2 presenteres teori og begreper som er relevant for å besvare problemstillingen. I kapittel 3 er oppgavens metodekapittel, hvilken metode som er valgt for å svare på problemstillingen, samt hvordan undersøkelsene er gjennomført og om de etiske retningslinjene. I kapittel 4 drøftes funn ut fra teorien i kapittel 2. Til slutt i kapittel 5 er en oppsummering av de viktigste funn som belyser problemstillingen og en avslutning med blikk på veien videre.

## 2.0 Teori

I følgende kapittel vil jeg belyse ulike teorier og begreper som er relevant;

kompetanse, kompetanseutvikling og motivasjon, barnehagen som lærende organisasjon og ledelse av kompetanseutvikling.

### 2.1 Kompetanseutvikling

Kompetansebegrepet er utledet av det latinske ordet *competenia*, som betyr sammentreff eller skikkethet. Det vil si å være i stand til noe og til å være skikket til å utføre arbeidet (Gotvassli, 2013, s. 17, b). Kompetanse er et vanskelig begrep å skulle definere presist. Det er sammensatt og komplekst.

Kompetanse kan defineres som de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig for mennesker å utføre aktuelle oppgaver og funksjoner i tråd med de krav og mål som blir definert (Lai, 2004, s. 48).

For å kunne forstå de 4 ulike faktorene som beskriver kompetansebegrepet, kan vi se på det som kalles mestringskompetanse. Her finnes den delt opp i fagkompetanse, metodekompetanse, sosial kompetanse og lærings- og endringskompetanse (Gotvassli, 2013, s.19, b). Mestringskompetanse er en type kompetanse der handlingen står sentralt. For eksempel; skal du som leder mestre en medarbeidersamtale, trenger du faglig kompetanse for hvordan samtalen skal gjennomføres og kommunikasjonsferdigheter.

Fagkompetanse vil si at en har kompetanse innen ulike fag og fagområder, kunnskap om barn,

barndom og pedagogisk arbeid i barnehagen. Metodekompetanse innebærer evner til å analysere situasjoner og har kunnskap om ulike fremgangsmåter og hvordan en kan gå frem for å løse oppgaver i barnehagen både praktisk og teoretisk. Sosial kompetanse er evne til samarbeid og evne til arbeid sammen med medarbeiderne for å løse mål og eventuelle konflikter. Lærings- og endringskompetanse handler først og fremst evnen de ansatte har til å lære å omstille seg, utviklingen av nysgjerrighet og lærevilje (Gotvassli, 2013, s.128, a).

Gotvassli (2013, s. 21, b) fremhever den organisatoriske kompetansen. Organisatorisk kompetanse handler om at medlemmene i organisasjonen må ha evnen til å sette kunnskapen ut i livet, «det enkeltmennesker lærer, må spres til andre i organisasjonen, slik at det oppstår en kollektiv læring» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 361). Organisatorisk kompetanse er dermed kompetanse som deles av flere individer, for deretter å føre til kompetanse på organisasjonsnivå.

Kompetanseutvikling i organisasjonen påvirker ofte utenom-individuelle forhold så som struktur, arbeidsfordeling, innholdet i oppgavene, kommunikasjonsformene (eksempelvis omgjøring av taus kunnskap) etc. (jfr. neste underkapittel 2.3.) Ansatte i barnehagen lærer individuelt, men også sammen som organisasjon. De finner en felles oppfatning av hvordan arbeide og drive det pedagogiske arbeidet i barnehagen.

De lovpålagte oppgavene er gitt i barnehageloven; omsorg og lek, og læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling (Lov om barnehager, 2005, § 1). Rammeplan for barnehagen følger opp dette med en utdyping av det som er gitt i barnehageloven, f.eks. at omsorg og lek, læring og danning skal skje gjennom arbeid med de syv fagområdene i rammeplanen; 1) Språk, tekst og kommunikasjon. 2) Kropp, bevegelse mat og helse. 3) Kunst, kultur og kreativitet. 4) Natur, miljø og teknologi. 5) Antall, rom og form. 6) Etikk, religion og filosofi. 7) Nærmiljø og samfunn (Rammeplan for barnehagen, 2017).

Rammeplanen for barnehagen er et sentralt styringsdokument og grunnlag for felles kunnskap og forståelse av det pedagogiske arbeidet (Rammeplan for barnehagen, 2017). De som arbeider i barnehagen skal legge til rette for at barna får et godt kvalitetstilbud og at de arbeider for barns beste. Dette er en viktig årsak til kompetanseutvikling, da målet med barnehagen er å gi barna et tilrettelagt tilbud i tråd med lov- og planverk (Carson & Birkeland,

2017, s. 168).

Utviklingsarbeid i barnehagen er en strategi for å forandre og fornye (Schei & Kvistad, 2012, s. 53). Utviklingsarbeid handler om å arbeide med mål, innhold, arbeidsformer og organisering for å utvikle den enkelte barnehage. Kompetanseutvikling handler om å anskaffe, mobilisere og avskaffe kompetanse i organisasjonen. De ressursene en organisasjon har og klarer å utnytte, er organisasjonens største fortrinn (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 368). Like viktig som å inneha ressurser er det å ha evne til å tilegne seg nye ressurser og utvikle de ressursene man allerede har, og kombinere dem på nye måter. Det handler om organisasjonens evne til å lære og innovere (Jacobsen & Thorsvik, 2014, s. 368). Kompetanseutvikling kan skje gjennom ulike tiltak, for eksempel: rekruttering av nye medarbeidere, introduksjon, nettverksgrupper, fagdager, mobilisering av eksisterende kompetanse og konkrete opplærings- og utviklingstiltak (Gotvassli, 2013, s. 129, a).

Kompetanseutvikling kan deles inn ulike faser; Etablering, planlegging, utvikling, implementering og videreføring.

Etableringsfasen består av valg av tema og fokusområder for barnehagen, problemstilling og mål. Etableringsfasen legger grunnlaget for et langsiktig og langvarig utviklingsarbeid. Videre ser man på planlegging og hvordan man kan jobbe fremover. I utviklingsfasen må barnehagen prøve ut nye metoder, kreative løsninger og nye muligheter for hvordan arbeid kan gjøres på de ulike avdelinger.

Implementeringsfasen starter når mulighetene og løsningene er blitt meningsfulle. I implementeringsfasen handler det om å gjøre løsningene i utviklingsfasen til en del av barnehagens/avdelingens praksis. Videreføringsfasen omhandler at man kan videreføre prosjektet og innramme noe nytt, det handler om at man kan gjøre utviklingsarbeidet til noe lengre og få dypere endringsprosesser i organisasjonen (Schei & Kvistad, 2012, s. 54-55).

## **2.2 Barnehagen som lærende organisasjon**

I flere stortingsmeldinger og i rammeplanen for barnehage (2017) blir det påpekt at barnehagen skal være en lærende organisasjon, men det er ingen av disse som gir en klar definisjon på hva en lærende organisasjon er eller hva som menes med dette begrepet.

En lærende organisasjon omhandler organisasjonens evne til å lære og å tilpasse seg endringer, på samme måte som en levende organisme (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.361). Det handler om mennesker som videreutvikler sine evner og skaper resultater som de ønsker. En lærende organisasjon er en organisasjon der mennesker blir flinkere til å lære sammen, tenke nytt og der ambisjoner får fritt utløp (Senge, 1991, s. 9).

Endringskompetanse er et viktig element for å være en lærende organisasjon.

Endringskompetanse er kunnskaper, ferdigheter og holdninger til det å være lærende (Gotvassli, 2014, s. 31).

Dette innebærer at den enkelte må ha vilje og evne til å lære og kontinuerlig forbedre og fornye seg. Den ansatte må selv ta ansvar for egne tanker og følelser. Man må selv ønske og ta initiativ til faglig og menneskelig utvikling. Endringskompetanse handler om å ha evnen til å tenke kreativt og finne nye løsninger på barnehagens her-og-nå-situasjon. Disse elementene vil være grunnlaget for vekst og utvikling av barnehagen som lærende organisasjon (Gotvassli, 2014, s.31).

En lærende organisasjon kan derfor forstås som en organisasjon som kontinuerlig skal være i utvikling og endring. Der ansatte i organisasjonen må se og reflektere over egen praksis her og nå; som for eksempel se på de ulike momenter som kan være med å bidra til å utvikle barnehagen og gjøre den bedre kvalitetsmessig. Vi må endre og utvikle oss for å oppnå de ulike krav og forventninger som stilles gjennom barnehagens lov- og planverk. Barnehagen kan betegnes som en idealtipe, der vi alltid skal arbeide for å nå den idealtilstanden som er ønsket (Gotvassli, 2013, s. 96, a). En vesentlig del av dette organisasjonsarbeidet i en lærende barnehage krever kompetent ledelse for kompetanseutvikling. Dette omhandles i neste del.

### **2.3 Ledelse av kompetanseutvikling i barnehagen**

I rammeplan for barnehagen (2017) står det at styrer har ansvar for å lede og følge opp arbeidet med utvikling av barnehagens innhold og arbeidsmåter. Personalgruppen skal involveres i dette arbeidet, mens pedagogisk leder har ansvaret for å lede arbeidet med utviklingen i barnegruppen og i de områdene hen er satt til å lede.

Ledelse er en spesiell oppgave som har hensikt å påvirke menneskers tenkning, holdning og atferd. Hensikten med ledelse innenfor organisasjonen er å få andre til å arbeide for å realisere



bestemte mål, motivere dem til å yte mer og få dem til å trives på arbeidsplassen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Det er klare beviser på at måten lederen utøver sin lederrolle på har stor betydning for hvordan personalet blir motivert til utvikling og omstilling (Gotvassli, 2013, s. 114, a).

Det er mange måter å lede på, og mange teorier om hvordan lede lærende organisasjoner. For eksempel; produktiv og reproduktiv ledelse.

Den reproduktive lederen vil være opptatt av bestemt kunnskaper og ferdigheter. I en slik tilnærming vil lederen være opptatt av å finne teoretiske løsninger og la den eksplisitte kunnskapen stå i fokus. Lederen retter søkelyset mot klare oppskrifter og fremgangsmåter som kan gi svar. Motstykket er produktiv ledelse. Her vil lederen være opptatt av å skape refleksjon og undring, heller den bestemte svar. Fokuset vil være rettet mot at ansatte og organisasjonen skal få i gang en bevisstgjøringsprosess over eksisterende praksis og verdiene. Refleksjon er viktig før en ser mot relevant teori som kan belyse løsningsalternativer. Disse to ledelsesformene kjennetegner ulike læringskulturer. En viktig oppgave til en leder er å motivere til god læringskultur for kompetanseheving (Gotvassli, 2013, s.114, a).

Utøvelse av ledelse og type læringskultur som utvikles i barnehagen henger ofte sammen (Gotvassli, 2013, s. 114, a). Det finnes to ytterpunkter av typer læringskultur; fasitkultur og undringskultur. I fasitkulturen vil lederen være opptatt av at det finnes standardiserte måter og faste strategier å gjennomføre arbeidsoppgavene på. I en slik kultur vil ledelsen også være opptatt av å opprettholde status og stabilitet. En fasitkultur kan sammenlignes med det Argyris kaller enkeltkretslæring, «I enkeltkretslæring er målene eller verdiene som styrer atferden, tatt for gitt. Man stiller ikke spørsmål ved om det er dette man egentlig ønsker, men er opptatt å forbedre atferden» (Jakobsen & Thorsvik, 2013, s. 360). En slik kultur vil ha vanskelig for å endre mål og utvikle seg, fordi moralske og etiske spørsmål ikke blir stilt.

Undringskultur er en læringskultur hvor fokuset er rettet mer mot refleksjon og hvor det motiveres til hyppig refleksjon over pågående praksis. Undringskultur kan sammenlignes med det Argyris kaller dobbeltkretslæring. «Dobbeltkretslæring er derimot kjennetegnet av at man erfarer over tid at resultatene som man oppnår, ikke innfrir det man ønsker, slik at man begynner å stille spørsmål ved om hvorfor det man gjør, virker mot sin hensikt» (Jakobsen &

Thorsvik, s. 361). En slik kultur vil være mer konsentrert om endring og utvikling, og medarbeiderne vil ha større evne til å lære og å ta i bruk den kunnskapen de har.

Hvordan lede slik at man kan oppnå en mer produktiv ledelse?

Gjennom empiriske studier er det blitt identifisert to grunnleggende lederstiler: Demokratisk eller relasjonsorientert ledelse og autoritær eller oppgaveorientert ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.433).

Ledere som benytter en demokratisk lederstil eller relasjonsorientert ledelse er opptatt av å utvikle gode relasjoner til medarbeiderne, involvere dem i beslutningsprosesser og bruke tid på å drøfte utfordringer og finne løsninger. Autoritær ledelse eller oppgaveorientert ledelse er interessert i produksjon, effektivitet og å strukturere seg selv og sine medarbeidere til å realisere mål gjennom å fordele oppgaver, gi retningslinjer og sette tidsfrister. Lederen tar selv beslutninger uten å involvere ansatte og kommunikasjonen er basert på ordre (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 433).

Disse to lederstilene kan og vil måtte kombineres. Når disse to ledelsesstilene skal kombineres reflekterer lederen om den enkelte medarbeideren kan være aktiv deltakende i de beslutninger som skal tas eller ikke. Når en lederstil ikke er overlegen, så argumenterer man med situasjonsbetinget ledelse. «Den grunnleggende antakelsen i disse teoriene er at ulike situasjoner krever forskjellige lederstiler for at resultatet skal være effektivt» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 436). Dette kan av og til innebære at en leder må velge ulik tilnærming til ulike ansatte, ulike situasjoner eller hvor tiden er en avgjørende faktor.

På gruppenivå er teamledelse et godt eksempel på situasjonsavhengig ledelse. Teamledelse i barnehagen handler om «en faglig og relasjonell lederaktivitet som foregår i samspill med andre, der intensjonen er å bidra til måloppnåelse sammen med andre» (Aasen, 2014, s. 248). Teamledelse og pedagogisk ledelse er i dag brukt som synonyme begreper, fordi begge handler om utvikling av gode relasjoner og kvalitetsarbeid i barnehagen (Aasen, 2014, s. 247). Lederen blir nødt til å delegere oppgaver ut fra personalets kunnskaper, ferdigheter, holdninger, evner, interesser og personlighet. Teamledelse handler også om å utforme felles

mål og arbeidsmetoder slik at hele personalgruppen kan ta ansvar for resultatet av arbeidet. Teamledelse er sentralt for å kunne utarbeide en god læringskultur i barnehagen og for motivasjonen til ansatte (Aasen, 2014, s. 256).

## 2.4 Motivasjon

Motivering av personalet er en av de viktigste oppgavene en leder har (Gotvassli & Skogen, 2014, s. 127). Motivasjon er drivkraften bak en viljebestemt handling (Gotvassli, 2013, s. 151, a). Motivasjon kan forstås som «biologiske, psykologiske og sosiale faktorer som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet i forhold til måloppnåelse» (Martinsen, 2015, s.271). Det er drivkraften bak våre handlinger og hva det er som får oss til å arbeide hardere mot de målene som blir satt. Motivasjon omhandler i stor grad hvordan vi ser oss selv, også om hvordan vi forstår oss selv, det handler altså mye om selvforståelse (Lillemyr, 2007, s.17).

Slik sett forstår man motivasjon som noe subjektivt. Det vil si at mennesker motiveres av ulike faktorer, og det er derfor viktig at lederen har kunnskap om motivasjon og hvordan en kan motivere den enkelte ansatte. Denne kunnskap kan benyttes i pedagogisk sammenheng, og «en kan dessuten få et godt grunnlag for å påvirke andre til ønskelig atferd, til å oppmuntre eller oppfordre til initiativ og selvstendig, aktiv deltakelse» (Lillemyr, 2007, s.30).

Motivasjon kan deles i to; Indre- og ytre motivasjon. Indre motivasjon er når drivkreftene som får oss til å handle kommer innenfra. Når man er indre motivert gjennomfører man oppgaver fordi en har interesse og glede av det, ikke fordi det ligger andre forsterkningsbetingelser bak. Personen engasjerer seg i handlingen for handlingens skyld, ikke for å oppnå belønninger eller andre goder for det en gjennomfører. Det er som regel handlingen som gir belønning, fordi personen har en genuin interesse for det (Gotvassli & Skogen, s.129).

Ytre motivasjon er når drivkreftene som får oss til å handle kommer utenfra. Vi aktiveres i handlingen og gjennomfører den fordi vi vet at vi får en ytre belønning (Gotvassli & Skogen, s.129). Ytre belønninger kan være lønn, gaver, anerkjennelse, ros osv. tilbakemeldinger og belønninger kan defineres som ytre motivasjonsfaktorer, men fokuseres det på medarbeiderens kompetanse når man gir tilbakemeldingen, og ikke på det personen har prestert, kan dette virke indre motiverende (Gotvassli, 2013, s.161, a). Gjennom indre og ytre motivasjon kan man forstå motivasjon som både et individuelt betinget behov og et sosialt

betinget behov. Det handler om at en del av oss har lyst til å gjennomføre oppgaven og en del av oss som ønsker å få anerkjennelse fra de som har gitt oss oppgaven. Både indre og ytre motivasjon er viktig for å kunne drive kompetansebygging i barnehagen. Ansatte må altså ha lyst til å gjøre det og medarbeiderne og ledelsen må gi anerkjennelse, ytre belønninger for det (Schei & Kvistad, 2012, s. 29).

#### 2.4.0 Flytsonemodellen

Modellen om flytzone-fenomenet er mye brukt i motivasjonsteorier (Gotvassli, 2013, s.55, a). Personer opplever flyt når utfordringene den skal håndtere, balanserer med personens forutsetninger for å håndtere den utfordringen den er blitt satt til (Irgens, 2007, s.117.)

Når en befinner seg i flytsonen, er det samsvar mellom kompetansen, erfaringene og utfordringene som blir gitt den enkelte. «Flyten» befinner seg mellom angst og kjedsomhet (Gotvassli, 2013, s.55, a.) Blir en medarbeider gitt for store utfordringer kan den føle angst eller engstelse for at kompetansen ikke er tilstrekkelig til å gjennomføre oppgaven. Gis det for enkle utfordringer kan medarbeideren oppleve kjedsomhet. Det er viktig at lederen kjenner medarbeideren slik at arbeidsoppgavene tilsvarer balansen mellom kompetanse og «behovet» for utfordringer, for å komme i «flytsonen». Flyten kan da gjerne fremkalle en følelse av behag. Det kan virke som bekymringer er som blåst bort og en glemmer tid og sted (Lillemyr, 2007, s. 200).

Flytsonemodellen er en god modell for å beskrive situasjonsbetinget ledelse. Den tar hensyn til medarbeiderens kompetanse i form av kunnskaper, ferdigheter og holdninger og de oppgavene og utfordringene den ansatte møter (Gotvassli, 2014, s.55, a). Styrer og pedagogisk leder vil møte utfordringer knyttet til dette, fordi det avhenger av at lederen klarer å kartlegge kompetansen og holdningene hos medarbeideren. På bakgrunn av dette skal lederen klare å delegere arbeidsoppgaver som baseres på kunnskapene, ferdighetene og holdningene. Samtidig som en skal kartlegge kompetansen, må lederen bli kjent med den enkelte og hvordan den forstår seg selv og sine evner.

Oppgavene som skal planlegges, gjennomføres, evalueres og korrigeres i barnehagen (Rammeplan 2017) er mange og ofte kompliserte og tidkrevende. Det er derfor vesentlig at lederen (e) har fokus på motivasjon til kvalitet i oppgaveløsningen og at den optimale delen av personalets kompetanse blir utnyttet. Det faglige og sosiale avhengighetsforholdet som

gjensidig etableres i personalet innebærer i seg selv motivasjon og trivsel. Ved at lederen (e) blir godt kjent med de ulike mulighetene ved den enkelte medarbeider kan man oppnå mestringsmotivasjon.

#### 2.4.1 Mestringsmotivasjon

Mestring av omgivelsene er sentralt for at medarbeideren skal utvikle selvbestemmelse og indre motivasjon (Gotvassli og Skogen 2013, s. 130) Som mennesker søker vi etter å mestre de omgivelsene vi til enn hver tid befinner oss i. Lederen vil møte et personale som er sammensatt i forhold til mestring og tro på egne evner (Gotvassli & Skogen, s.131). Derfor er det viktig at lederne kjenner sitt personale og deres potensiale for å utføre jobben sin. Lederne må analysere situasjoner for å kunne tilpasse oppgavene for å møte medarbeiderens premisser. For å løse mange av barnehagens oppgaver er det vesentlig at en leder kan se de helt unike sider ved sine medarbeidere og å kunne anerkjenne disse. Humoristisk sans, kunstneriske evner, språkkøre, skuespillertalent er eksempler på særskilte egenskaper hos medarbeidere som vil kunne øke kvaliteten i ulike oppgaveprosesser i barnehagen.

#### 2.4.2 Kompetansemobilisering

I følge en type motivasjonsteori bør medarbeideren ha tro på egen kompetanse for at de skal bli indre motiverte for en oppgave (Gotvassli, 2013, s.162, a). Det er imidlertid ikke nok at medarbeideren har tro på egen kompetanse, de må også gis muligheten til å bruke sin kompetanse (Gotvassli, 2013, s.90, b). «Dette potensialet – i form av kunnskaper ferdigheter, evner og holdninger – må mobiliseres gjennom relevant oppgaver, muligheter og utfordringer for å kunne bli brukt til å nå målene for barnehagens arbeid» (Gotvassli, 2013, s.90, b). Medarbeideren må få muligheten til å få brukt hele sitt kompetanserepertoar. Det handler om at medarbeideren må få adekvate muligheter til å trekke sin kompetanse inn i den nåværende jobben. Opplevd kompetansemobilisering kan ha flere gunstige effekter både på individet og organisasjonen. Det pekes på tre viktige faktorer; det har mye å si for den indre motivasjonen, vi knytter oss nærmere organisasjonen følelsesmessig og den tredje virkningen er at vi i mindre grad ønsker å slutte på arbeidsplassen (Gotvassli, 2013, s. 90, b).

Kompetansemobilisering handler altså om at den enkelte ansatte og deres kompetanse blir satt pris på og at en blir gjort nytte av i arbeidshverdagen. Tre forhold vil fremme

kompetansemobilisering: tro på egen kompetanse, autonomi og opplevd tilhørighet (Gotvassli, 2013, s.91, b). Tro på egen kompetanse handler om at den enkelte ansatte føler at kompetanse blir gjort nytte av og vil derfor oppleve sterkere indre motivasjon og våge å ta mer av sin kompetanse i bruk. Autonomi handler om at den enkelte medarbeider har valg, frihet og fleksibilitet i utførelsen av sitt arbeid. Opplevd tilhørighet handler om at medarbeideren føler den får støtte fra sine kollegaer og ledelsen.

### 3.0 Metode

I følge Johannesen, Tufte og Christoffersen (2016, s. 25) er samfunnsvitenskapelige metoder ulike metoder eller teknikker for å kunne gi svar på ulike typer forskningsspørsmål. Målet med slike metoder er å fremme informasjon om den «sosiale virkeligheten» og kunnskap om hvordan den informasjonen som blir gitt kan analyseres.

### 3.1 Valg av metode

Det er vanligvis problemstillingen som styrer valg av metode, men at det hender at valg av metode kan påvirke valg av problemstilling og tema (Bergsland & Jæger, 2014, s.66). På bakgrunn av problemstillingen «hvordan kan barnehagen arbeide med kompetanseutvikling, og på hvilken måte er dette en motivasjonsfaktor blant ansatte?», valgte jeg kvalitativ metode, fordi det handler om erfaringer som jeg mener ikke kunne måles eller uttrykkes som tall eller tabeller. Dalland (2017, s.52) sier at kvalitativ metode er et redskap man bruker når man skal undersøke opplevelser og meninger som ikke er mulig å måle eller tallfeste.

Videre skriver Bergsland og Jæger (2014, s.66) «at intervju er basert på et subjekt-subjekt-forhold mellom forsker og informant.» Både forsker og informant påvirker forskningsprosessen. Ved å basere det på et subjekt-subjekt-forhold fikk jeg mer informasjon om hvordan barnehagen arbeider med kompetanseutvikling og motivasjon kontra om jeg skulle brukt observasjon. Gjennom kvalitativt intervju får jeg ta del i informantenes opplevelser knyttet opp mot problemstillingen.

Da jeg skulle utarbeide intervjuguiden valgte jeg å lese meg opp på teori som var relevant for

problemstilling og tema på oppgaven, kompetanseutvikling og motivasjon. Jeg hadde en del kunnskap om dette fra før, men for å kunne utarbeide en intervjuguide og være forberedt til intervjuene valgte jeg å lese mer teori. Jeg valgte å bruke strategien semistrukturert eller delvis strukturert intervjuguide, der temaet er fastlagt på forhånd og ikke har en klar rekkefølge (Bergsland & Jæger, 2014, s. 71). Jeg valgte også å sende hovedspørsmålene til informantene mine på forhånd slik at de kunne forberede seg. Samtidig hadde jeg underspørsmål som jeg kunne følge opp om informantene ikke besvarte hovedspørsmålene tilfredsstillende. Jeg mener det var riktig fremgangsmåte på problemstillingen «hvordan kan barnehagen arbeide med kompetanseutvikling, og på hvilken måte er dette en motivasjonsfaktor blant ansatte?», fordi det var muligheter for at de to hovedtemaene kunne skli over i hverandre når informantene delte sine erfaringer.

### 3.2 Valg av informanter

Da jeg hadde funnet frem til problemstilling og tema for bacheloroppgaven var jeg klar på at jeg ønsket flere innfallsvinkler på temaet. Jeg ønsket derfor å intervju 3 eller flere informanter.

Jeg valgte deretter å ta kontakt med to barnehager som jeg var kjent med fra tidligere. Dette fordi jeg visste at de holdt på med kvalitetsprosjekter og kompetanseutvikling blant personalet. Jeg valgte å intervju 2 styrere og 2 pedagogiske ledere, der den ene er pedagogisk leder på 0-3 år og den andre på 3-6 år. Jeg valgte å ta med både styrere og pedagogiske ledere fordi jeg mente dette var mest riktig i forhold til innfallsvinkelen på oppgaven min. Styrere har det overordnende ansvaret for kompetanseutvikling i barnehagen. En pedagogisk leder arbeider nærmere ansatte og har muligheten til å gi mer informasjon om ansattes motivasjonsfaktor knyttet til kompetanseutvikling i barnehagen.

Når du velger informanter på bakgrunn av at du mener de har kunnskap og erfaring på temaet som skal forskes på, kaller Dalland (2012, s.163) dette for et strategisk valg. Du velger intervjupersoner på bakgrunn av hva du vil vite noe om som disse har bestemte kunnskaper om og erfaringer med.

### 3.3 Beskrivelse av gjennomføring

Intervjuene ble gjennomført i to ulike barnehager og under alle disse intervjuene valgte vi å plassere oss på rom der vi unngikk støy og forstyrrelser. I og med at jeg kjente mine informanter fra tidligere startet intervjuene med prat om hverdagslige ting og om oppgavens tema og problemstilling. I følge Bergsland og Jæger (2014, s. 72) er det intervjuerens ansvar å etablere atmosfære, der den som blir intervjuet føler seg trygg og fritt til å dele sine opplevelser og følelser. For å skape dette utviste jeg sensitivitet og forståelse for det som informantene formidlet. Min oppgave under intervjuene var å være lyttende og skape en god atmosfære. Jeg valgte også å gjenta hva som sto i samtykkeskjema og at jeg kom til å tolke informantens utsagn i «beste mening». Dalland (2012, s.169) skriver at det er kan være hensiktsmessig å gjenta informasjonen som er gitt og at vi innledningsvis kan bruke litt tid på dette.

Det var stort sett informantene som delte og informerte under intervjuene, da de hadde mange tanker og meninger som de ønsket å dele. Jeg stilte kontrollspørsmål og tok ordet når det passet seg. Dalland (2012, s. 173) sier at den som vi intervjuer vet noe vi ikke vet, og at det er gjennom spørsmålene jeg stiller at jeg skal få tak i denne kunnskapen. Det var derfor viktig for meg å være lyttende og bekrefte det informantene delte med meg.

### 3.4 Analysearbeid

Analysearbeid handler om å skape orden, struktur og mening (Bergsland & Jæger, 2014, s.81) Da intervjuene var gjennomført leste jeg igjennom alt for å sikre at det ikke var informasjon som kunne identifisere mine informanter. Når man sitter og noterer i et intervju er det lett at det kommer med informasjon som ikke skal være der. Når jeg hadde lest igjennom alt valgte jeg å sette svarene inn i en tabell slik at det ble enklere for meg å kommentere når jeg skulle finne elementer som var relevant for å besvare min problemstilling. Deretter brukte jeg ulike farger for å markere ulike begreper og setninger. Når man strukturerer materialet som er samlet inn er det enklere å få en oversikt over det datamaterialet som er blitt innhentet. (Bergsland & Jæger, 2014, s. 81).

### 3.5 Etiske retningslinjer

Bergsland og Jæger (2014, s. 83) påpeker at behandling av personopplysninger er et viktig aspekt ved forskningsetikk, og gjennom dette er det lovfestet at den enkelte ikke skal bli



krenket gjennom behandling av personopplysninger. Derfor skal personopplysninger fra informanter behandles med varsomhet og respekt.

Jeg valgte å fokusere på tre etiske retningslinjer; informert samtykke, konfidensialitet og konsekvenser. I samtykke tillater informanten at de opplysninger som gis kan brukes i oppgaven. I forbindelse med informert samtykke valgte jeg å sende ut et samtykkeskjema der informantene ble informert om undersøkelsens mål, hva deltakelse innebar, for eksempel tid på intervjuet og at det er frivillig for informanten å delta og at de når som helst kunne trekke seg. Jeg informerte også om oppgavens tema og hva materialet skulle brukes til (Bergsland og Jæger, 2014, s.83). Da jeg skulle gjennomføre intervjuene informerte jeg også informantenes konfidensialitet. Der informert om at jeg ikke kom til å publisere personlig data som kan avsløre informantenes identitet. Det Bergsland og Jæger kaller konfidensialitet kan også forstås som anonymitet, altså all informasjon som informantene gir vil bli anonymisert i det materielt som skal publiseres.

Konsekvenser omhandler den mulige skaden som kan påføres informantene, altså at jeg som forsker har ansvaret for å unngå at mine informanter utsettes for skade eller andre alvorlige belastninger (Bergsland & Jæger, 2014, s.85). I slike intervjuer jeg har gjort, handler det også om å tolke informantenes utsagn i «beste mening».

### 3.5 Metodekritisk refleksjon

I metodekritikken har jeg valgt å fokusere på reliabilitet og validitet i refleksjon i valg av metode. Reliabilitet handler om troverdighet i forskningen, om hvor pålitelig datamaterialet er. Jeg hadde kjennskap til mine informanter fra tidligere, noe jeg var usikker på hadde noe å si for intervjuets gang og de opplysningene som ble delt. Informantene mine fikk reflektere og begrunne sine svar uavhengig av min kjennskap til dem, derfor mener jeg at datamaterialet som ble samlet inn var pålitelig. Alt av datamateriale ble skrevet ned og behandlet og tolket i informantenes «beste mening».

Validitet handler om hvor godt eller relevant dataene er for undersøkelsen. Den innsamlede dataen hadde i stor grad relevans for problemstillingen. Mye av materialet var relevant, mens deler av det ikke var like relevant. (Bergsland & Jæger, 2014, s. 80). Informantene mine ga «gode» svar som gjorde at jeg kunne anvende det i oppgaven. Plasser der jeg ser at ting ikke

er like relevant, har jeg valgt å se mer kritisk på meg som intervjuperson. Kunne måten jeg stilte spørsmålene på vært formulert annerledes, slik at mine informanter hadde gitt andre svar enn det de ga.

#### 4.0 Analyse av datamaterialet

I dette kapittelet vil jeg drøfte de funn jeg fikk av mine informanter opp mot teori gitt i kapittel 2.

Problemstillingen skal besvares;

«Hvordan kan barnehagen arbeide med kompetanseutvikling, og på hvilken måte er dette en motivasjonsfaktor blant ansatte?»

Analysedelen er inndelt i 9 ulike kapitler.

#### 4.1 kompetanse – Det rommer mye

Informantene fikk spørsmål om hva de legger i begrepet kompetanse og kompetanseutvikling. Informant 3 sier at hens oppfatning av kompetanse er at det innebærer tverrfaglighet. «Det handler ikke bare om utdanning. Vi sitter med fryktelig mye kompetanse gjennom et levd liv, gjennom den oppveksten vi selv har hatt. Erfaringer på godt og vondt» Videre sier hen at kompetanse er noe man må jobbe med hele tiden og at en aldri blir utlært når en jobber i barnehage. De andre informantenes utsagn mener jeg samsvarer med det informant 3 sier. Ut i fra utsagnene til informantene kan det forstås som at de oppfatter personlig kompetanse vel så viktig som faglig kompetanse. Informant 4 sier «Vi må finne ut hvordan vi er som personer, hva står vi for og hvordan møter vi både barn og kollega som vi arbeider med». Informant 2: «en må være bevisst på hvilken person man er og hvilken makt du har over barna og barns fremtid». Videre sier informant 2 at barnehagelærerutdanningen bare er en grunnutdanning og at det er når du er formelt godkjent innen faget at du skal ut å lære. Ut fra informant 2 sitt utsagn kan man forstå at man har tilegnet seg en fagkompetanse, men må ut i barnehagen for å lære å anvende denne teorien i praksis og at det er gjennom erfaring man lærer hvordan man samhandler både med kollegaer, foreldre og barn. Dette kan vi knytte opp mot at kompetanse handler om de kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre de kravene og målene som barnehagen har satt (Lai, 2014, s. 48).

Informantene mener at det relasjonelle er det viktigste i barnehagen, hvor en først og fremst må beherske det å etablere gode relasjoner til barn, foreldre og kollegaer. De beskriver

behovet for kvalitet i samhandling og hvordan man er ovenfor andre mennesker og hvordan man forholder seg til dem. Det handler om å ha evne til å samarbeide med andre mennesker og evnen en har til og nå mål og å løse eventuelle konflikter. Informant 3 gir også eksempler på det å ikke ha tilstrekkelig kunnskap i ulike situasjoner, hvor man er usikker på hvordan en skal løse de ulike utfordringer som en står overfor i hverdagen. Dette handler om metodekompetanse, det at en må ha evne til å analysere og vite hvordan en skal gå frem for å løse de ulike utfordringene og oppgavene en står ovenfor i jobben sin (Gotvassli, 2013, s. 128, a). I denne delen av intervjuene kan informasjonen til informantene knyttes opp mot mestringskompetanse. Summen av de kunnskaper, ferdigheter og holdninger som man har behov for, for å løse de ulike oppgaver som man står ovenfor i barnehagen er stort og komplekst. En har behov for kunnskap om barn, barndom og pedagogisk arbeid i barnehagen, kunnskap om hvordan løse de ulike situasjoner en kommer ovenfor i hverdagen og hvordan samarbeide og bygge gode relasjoner til foreldre, barn og kollegaer.

Alle informantene fikk spørsmål om hva de tenker om kompetanseutvikling og hvilke erfaringer de har med kompetanseutvikling i barnehagen. Informant 3 påpeker viktigheten av å søke oppdatert kunnskap da ting endres. Dermed har det mye å si at vi er oppdaterte, både i forhold til fag og lovverk. Informant 4 sier kompetanseutvikling er blitt mer sentralt de senere årene, spesielt som følge av at det både fra myndigheter og brukere stilles større kvalitetskrav til barnehagen.

Gjennom nye lover og forskrifter, endring av eksisterende lovverk og ikke minst forskning blir vi utsatt for krav til egen utvikling. I en av barnehagene det ble gjennomført intervju var det seks stykker som skulle ta fagprøven i løpet av vinteren. Dette skjer, ifølge informanten, som en følge av at de vil henge med i utviklingen og de vil ha mer å tilby. Dette innebærer et kvalitetsstempel både for den ansatte og barnehagen. De ulike i informantene har like oppfatninger av til økt kvalitetskrav i barnehagene. For alle 4 informantene er lærings- og endringskompetanse viktig. Gotvassli (2014, s. 31) sier at det er viktig at vi har evnen til læring og avlæring. Det som var vanlig praksis for 10 år siden er ikke «riktig» praksis i dag. Ansatte må altså avlære og lære på nytt igjen.

Informant 2 sier det er viktig med kompetanseutvikling for alle ansatte i organisasjonen. I dette ligger også behovet for nytenking og at man ikke må komme i en situasjon hvor «en bare skulle snu en bunke». Da mener også informanten at personalet lett ville kjede seg. I kjedsomheten ligger også risikoen for manglende motivasjon. Informanten var også opptatt av å finne andre løsninger og reflektere over praksisens her-og-nå-situasjon. Ofte oppdages det i hverdagen at måten vi gjør det på ikke nødvendigvis er den beste. Hen var også opptatt av at personalet måtte tørre å utfordre hverandre. Dette nevner også Gotvassli (2014, s. 31), vi må ta ansvar for egen faglig og menneskelig utvikling. Vi må ha evnen til å tenke kreativt og finne alternative løsninger, for dette vil være basisen for personlig vekst og for utvikling av barnehagen som lærende organisasjon.

Jeg tolker informantens informasjon i den retning av at en må bli flinkere til å lære sammen, tenke nytt og ambisjonene som man har må finne sin plass i praksisen (Senge, 1991, s. 9). Hen sikter til det å være en lærende organisasjon. Det å kontinuerlig være i utvikling og endring. Dette for å skape en god praksis. Slik informant 2 sier; «Både de som har jobbet i 30 år og de som er nyutdannet trenger utvikling og læring i det miljøet de jobber i». Man må stadig se på de ulike momenter som kan være med å bidra til å utvikle barnehagens her-og-nå situasjon og utvikling av barnehagen som lærende organisasjon.

#### 4.2 Kompetanseutvikling – mange tiltak

Alle intervjuobjektene informerer om at de har like måter å tilnærme seg kompetanseutvikling. En arena hvor dette arbeidet har leder til deltakelse og motivasjon er fagdager der alle ansatte deltar. De kan fortelle at større utviklingsprosjekter som varer over lengre perioder skaper læring og utvikling i deres barnehager. Ved å etablere fagutviklingsprosjekt som varer over tid opplever de at ansatte får den helhetlige fagtenkingen mer «under huden». Gjennom struktur og målretting på kompetanseutvikling får også denne delen av arbeidet en mer solid forankring i personalet og at dette også skaper nødvendig og god motivasjon i hele organisasjonen. De opplysningene som kommer frem er at mye av det kvalitative endringsarbeidet skapes gjennom å etablere nye fora for dette og at det skapes rom for en større åpenhet om endring av utdatert etablert praksis. Dersom utviklingsarbeid skal få noe virkning i den enkelte barnehage, i den forstand at man endrer praksisen, er det viktig at arbeidet går inn i et større planlagt og målrettet arbeid (Schei & Kvistad, 2012, s. 54).

informant 2 sier «Tidligere sendte vi en og en på kurs. Nå har det blir slik at alle skal gjøre det samme, det handler om å være en lærende organisasjon». Jeg tolker informantens utsagn i den retning av at å sende noen få på kurs ikke lenger er like nyttig som man tenkte tidligere. Det innovative arbeidet må skje i fellesskapet i barnehagen og det er ikke noen forventning om at et tilfeldig kurs skal skape noen stor endring på barnehagens praksis. Hen mener det er mye mer sentralt å delta i store prosjekter og ha kompetanseutvikling blant hele personalgruppen for at det skal skje en endring på den praksisen de har. Vi har i de senere år gått mer bort fra den individuelle kompetansen og ser heller mot den organisatoriske kompetansen. Det handler om at vi må fokusere på hva organisasjonen innehar av kompetanse (Gotvassli 2013, s. 21, b). Hen forteller også om at hen fortsetter å motivere ansatte til å ta individuelle løp, som for eksempel det at 2 i ansattgruppen nå skal ta videreutdanning i barns språk, og at dette er noe som vil være en god kvalitet i barnehagen. Dette er spesielt noe avdelingene deres kommer til å dra nytte av, men forhåpentligvis også resten av barnehagen. Informant 3 og 4 forteller om at de som tar videreutdanning må dele det med resten av personalet, slik at alle kan bære noe frukter av dette. Ved å observere hverandre i jobben vår, kan vi lære mye. Men de gir også rom for at de som har vært på kurs og tatt videreutdanning får muligheten til å dele dette på personalmøter eller avdelingsmøter. Det handler om at det enkeltmennesker lærer, må spres til organisasjonen, slik at organisasjonen utvikler seg og lærer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 361).

#### **4.3 Refleksjon – en inngangsbillett til kompetanseutvikling**

Det kom frem gjennom intervjuene at refleksjon er en salgs inngangsbillett til kompetanseutvikling. Informantene sier at refleksjon er en av de viktigste enkeltfaktorene til å skape en god praksis. Informant 2 er opptatt av å ha en personalgruppe som innehar evnen til å kunne se fremover, men også se bakover. Hen har i samtaler med flere av sine ansatte oppmuntret dem til å ha et metaperspektiv på egen praksis og tenke over og se sammenhenger til de handlingene som ble gjort, og hva som kunne vært gjort annerledes. Denne lederen er opptatt av at produktiv ledelse står sentralt. Ledelsen er opptatt av at de ansatte skal skape refleksjon og undring over dagens praksis, og det er i tråd med det Gotvassli omtaler som produktiv ledelse og å skape en god læringskultur (Gotvassli, 2013, s. 114, a). Man må stille spørsmål ved om hvorfor det man gjør, virker mot sin hensikt eller med sin hensikt. Hvorfor gjør en som en gjør, og hvorfor man eventuelt ikke skal gjøre det slik.

Informant 4 forteller også om denne bevisstgjøringen; at vi må tørre å stille kritiske spørsmål slik at de ansatte kan reflektere over egen praksis. «Lederen må jobbe med holdningene til ansatte. Du skal ha gode relasjoner, men du må tørre å stå opp for barnet. Få i gang en refleksjonsprosess hos den ansatte som gjør noe feil, den bevisstgjøringen». Det kan være at en ikke ser hva en gjør der og da, men at det skaper en god følelse i ettertid hvis en gjennom refleksjon ser at en gjorde «det rette» eller at det var en god erfaring å bygge videre på. Begge barnehagene som har vært informanter til denne bacheloroppgaven er deltakere i to store utviklingsprosjekter som er blitt satt i gang av kommunen. Hovedfokuset i forbindelse med disse prosjektene er refleksjon til utvikling og læring. Informant 3 forteller at det virker som personalet synes dette er en god måte å lære på. «Det er konkrete tips og faglig stoff om hvorfor vi gjør det. Det tror jeg har vært og det virker som at folk er positive til det. Det er praktisk rettet, vi sitter ikke og hører, men vi skal gå igjennom alt og reflektere». I stedet for å sitte å høre på noen prate fag hele tiden, så kan man avdelingsvis sammen reflektere over hvilken praksis man har, hva man er gode på og hva man skal videreutvikle. Hen sier også at det fagdage de har knyttet opp mot prosjektet er viktig, fordi det er det faglige innholdet som skaper de gode refleksjonsprosessene, man får flere knagger man kan henge ting på og man klarer bedre å sette ord på den man gjør og hvorfor man gjør det. Tolkningen gjør at jeg ser på det å skape en bevisstgjøringsprosess og en refleksjon, før en ser mot relevant teori som kan belyse de løsningsalternativer som man har (Gotvassli, 2013, s. 114, a).

For barnehagene er det derfor viktig å ha en god læringskultur, og det ser ut som dette er en del av barnehagens organisasjonskultur. Det virker som de over tid har erfart at refleksjon er en arena som skaper læring og utvikling av barnehagens praksis. Det vil være vanskelig å skape gode refleksjonsprosesser om barnehagen har en organisasjonskultur som er preget av rutiner og at praksisen allerede er satt. Refleksjon over praksisen ståsted har betydning for hvilken retning et utviklingsprosjekt vil ta (Lafton & Skogen, 2014, s. 234).

#### **4.4 Faser i utviklingsarbeid – ikke enkeltstående faser**

Informantene fikk spørsmål om hva som er forutsetningen for å skape et godt utviklingsarbeid. Alle informantene peker på god ledelse og engasjert ledelse. De kan fortelle at det er hos ledelsen det begynner. Informant 4 sier «god ledelse, engasjert ledelse og oppdatert ledelse. Det er det som er nødt til å være på plass først. Ledelse må stå sammen, vi

må ha en felles plattform. Ledergruppen skal trygges på at vi gjør de rette valgene. Ledergruppene må være til for å jobbe sammen, for deretter å gå ned på avdelingen å videreformidle dette».

Informant 2 peker på det med at du må legge en langsiktig plan og tenke i bolker for å skape et godt utviklingsarbeid. «Du må legge en langsiktig plan, slik at du ikke bare hopper fra frosk til frosk (jeg tolker dette som noe ustrukturert). Det er slik vi må tenke. Vi må tenke i bolker, hva jobber vi med nå og hva har vi fått til». God planlegging og god etablering skaper en forutsetning for et langsiktig og godt utviklingsarbeid (Schei & Kvistad, 2012, s. 54). Hen informerer videre om at utviklingsarbeid som har blitt satt i gang internt i barnehagen, så var det viktig for hen å involvere alle ansatte. At alle ansatte fikk lov å dele sine meninger og tanker rundt det. Slik tolker jeg det at det er viktig for hen å forankre hele utviklingsarbeidet til alle medarbeiderne og at de føler en tilhørighet til det arbeidet som skal bli gjort. Dette peker også informant 1 mot, at det er viktig å involvere og forankre arbeidet i hele personalgruppen for at de skal føle en tilhørighet ovenfor arbeidet (Schei & Kvistad, 2012, s. 54). De skal ikke føle at det bare blir kastet over hodet deres. Dette er selvfølgelig vanskelig når det er et nasjonalt eller kommunalt tiltak som blir satt i gang, men da sier informant 2 at de må ta kritiske vurderinger i ledergruppen. Hvis hen som styrer skal komme til sine ledere å si at rådmannen bare kastet det over hodet hens, så vil lederne deretter gå ned på avdelingen og si til resterende personale at det ble bare kastet over hodet deres. Informant 2 «Hvis jeg hadde vært en pessimist i alt jeg hadde gjort. Ja, nei oppvekstsjefen har bestemt, det er rådmannen som har bestemt. Jeg har ikke noe jeg skulle sagt. Det er noen som har trødd det ned over hodet mitt. Hvis jeg hadde sagt dette på ledersamlingen, så hadde jeg hatt 10 ledere som hadde sagt det samme til alle sine team. Da har vi hatt 55 ansatte her som har tenkt at dette prosjektet er dårlig». Hen sier videre at lederne må gå til sine team å selge inn prosjektene som blir satt i gang, hvorfor dette er positivt og hvorfor man skal gjøre det.

Videre peker informantene på det å finne nye løsninger og prøve ut nye løsninger på praksisen, noe som tar tid å implementere og utvikle. Jeg tolker det som om at du arbeider i utviklingsfasen (Schei & Kvistad, 2012, s. 54). Informant 2 peker på at man må finne sin plass i et team og at man må finne løsninger som funker for alle parter. Det tar tid, og at 1 år etter at utviklingsarbeidet ble satt i gang, så er det enda noen som jobber med det praktiske. Hvordan de skal jobbe og hvordan de skal løse praksisen for at den skal fungere godt. Informant 3 peker på det å ha eksterne veiledere som kommer og observerer og det at de gjør

filmpoptak og observerer deres egen praksis, gjør at de reflekterer over måten de jobber på og da må finne nye måter de kan løse praksisen på eller kanskje får bekræftelse på at det de har gjort må de fortsette med. Videre peker informantene på at det etter hvert må bli en del av den praksisen de har. De må implementere de nye måtene å arbeide på (Schei & Kvistad, 2012, s. 54-55).

Informant 3 forteller om at det er når utviklingsarbeidet er over at det er da de virkelig skal begynne å jobbe med det. Når de eksterne veilederne slutter å komme for veiledning. «I forhold til utviklingsarbeidet, det er når vi er ferdig med det, det er da vi skal begynne å jobbe med det. Og det begynner for alvor». Her tolker jeg det som om at det informeres om en videreføringsfase av det utviklingsarbeidet som man har vært en del av. Jeg tolker informantens utsagn i den retning av at man kan ikke stoppe å jobbe med et utviklingsarbeid når det er formelt ferdig, fra de eksterne veiledernes side. Man må planlegge, implementere og utvikle videre. Man må jobbe slik at det blir en del av praksisen for godt. Slik informantene informerte om, det tar tid. I den ene barnehagen har det tatt over et år og de jobber enda med å utvikle og implementere de nye måtene å jobbe på. Det er viktig å legge til rette for en videreføringsfase. Det handler om at man en gang må avslutte et utviklingsarbeid formelt, men kan også ramme inn et nytt. Der det handler om å videreføre det man har lært, videreføre den praksisen som er god og jobbe fremover for å få den kunnskapen man har lært enda mer under huden, og slik at det blir en del av den enkelte barnehagen, men også en del av den enkelte person som jobber der.

Gjennom informantenes utsagn har jeg klart og trukket ut elementer som kan settes opp mot fasene som ble presentert i teoridelen, men samtidig så ser jeg at det er ikke så åpenbart i praksis, som det av og til kan oppfattes i teorien. Slik jeg tolker informantene mine så jobber man med de ulike fasene i en kombinasjon hele tiden, de går over i hverandre. I utviklingsfasen prøver man ut, finner nye løsninger og muligheter på dagens praksis, men at det er vesentlig at dette evalueres og man kan endre planene underveis. Det er viktig å ha en langsiktig plan for det utviklingsarbeidet man har, både for å skape et godt arbeid, men samtidig sette opp delmål og hele tiden se og planlegge det arbeidet man holder på med. Slik informant 2 peker på, hen legger små planer i det store. Krysser ut det hen har klart, for deretter å legge til rette nye mål som barnehagen skal arbeide mot. Jeg tolker det som om at hen mener at barnehagen er en idealtipe, der en alltid skal arbeide mot å nå den



idealtilstanden (Gotvassli, 2013, s. 96, a).

#### **4.5 Kompetanseutvikling – En kvalitetsfaktor**

Informantene fikk spørsmål om hva som er de største fordelene ved å drive kompetanseutvikling i barnehagen. I dette kom det fram at alle informantene brukte begrepet kvalitet. Informant 3 forteller at hens erfaring med kompetanseutvikling handler om å få hevet kvalitetsarbeidet i hele organisasjonen. Hen mener at det er viktig å drive kompetanseutvikling fordi foreldrene i dag er blitt mer kvalitetsbevisste enn tidligere. I dag står også foreldre mer fritt til å velge hvilken barnehage de ønsker at barna deres skal være i. Hen sier at det derfor er viktig at vi har et kompetent personale og god kvalitet på den jobben vi gjør. I de ulike barnehagene oppleves det at mye av søkingen er tuftet på rykter; god eller dårlig. Gotvassli (2013, s. 22, b) går inn på det informant 3 sier noe om. Kvaliteten i barnehagen handler om barnas, foreldrene og de ansattes oppfatninger av og erfaringer med barnehagen, og om barnehagen oppfyller både faglige og samfunnsmessige krav til hva en god barnehage er. Informant 2 sier at det handler om å få opp kvaliteten. Hen beskriver kvaliteten som hovedsakelig de ansatte i barnehagen, ikke om det finnes fine gardiner eller nye leker. Disse elementene har ingenting å si om den personalmessige kvaliteten ikke er god nok. Hen ser på ansattes evne til å skape gode relasjoner til barn og foreldre som et kvalitetstegn. Dette støttes opp av ulike teoretikere. Ansatte er den viktigste ressursen i barnehagen, det er der den virkelige kvaliteten befinner seg. Hva barna opplever, lærer og gjør i barnehagen avhenger av hvordan personalet arbeider og hvilken kompetanse de har (Schei og Kvistad, 2012, s. 93). Kompetanseutvikling er en av mange faktorer som påvirker barnehagens kvalitet, men at styrkning av personalets kompetanse er den viktigste faktoren for økt kvalitet i barnehagen (Gotvassli, 2013, s. 26-27, b).

#### **4.6 Motivasjon – en genuin interesse for barnehagefeltet**

Informant 1 sier at motivasjon for hen handler om en genuin interesse og en indre motivasjon for den jobben en har. De andre informantenes utsagn oppfattes samme måte. Informant 4 legger til at for hen handler motivasjon om kjærligheten en har i barn og deres oppvekst, dette gjør at en blir motivert til å gjøre det aller beste for barna. Med de kompliserte familiemønstrene og flere barn som man opplever utfordringer rundt, fører også til en ekstra motivasjon for å tilføre barnehagearbeidet ekstra kvalitet, «interessen og kjærligheten en har i barn og deres oppvekst, gjør at en blir motivert til å gjøre det aller beste for våre barn. Med de

kompliserte familiemønstrene som mange vokser opp i, gjør at det er motiverende. Vi har noen vi tenker på hver gang vi er på en fagsamling». Hen forteller videre at det er enkelte barn som alltid kommer frem i tankene når en er på kurs. Motivasjonen er at en får bedre kunnskap om hvordan en kan hjelpe disse barna og skape en god arena for lek, læring og danning. Slik tolker jeg at mine informanter er indre motivert for den jobben de har og gjør. Drivkreftene som får dem til å handle kommer innenfra. De gjør det for at de har lyst til å hjelpe og skape en god arena for barna i barnehagen. De driver kompetanseutvikling fordi de ønsker å skape en bedre barnehage for barna som går der. Jeg deler de uttalelsene mine informanter kommer med, for at du skal klare å skape en kvalitetsmessig god arena for barna, må du la barna være sentral i minnet ditt når du er på kurs eller driver kompetanseutvikling. Du gjør det fordi du ønsker å gi mer av din kunnskap og dine evner.

#### **4.7 Flytsonemodellen – Å gi ansatte utfordringer i forhold til kompetanse**

Som nevnt tidligere fortelles det i intervjuene om at kompetanseutvikling er viktig for å utfordre den enkelte ansatte. Videre kommer det frem at for å kunne få ut det beste av den enkelte ansatte er det viktig å forstå at for å behandle ansatte likt så må hen behandle dem ulikt. Informant 2 sier «Det har vist at jeg hadde blitt kjent med folk. Dette betyr noe for dem jeg er leder for. Jeg er ikke redd for å behandle folk ulikt. Jeg er ikke redd for å si ja til noen og nei til noen, for hvis jeg skal behandle dem som jeg er leder for likt, så må jeg våge å behandle dem ulikt. Dette kan også overføres til barna og foreldrene i din rolle som barnehagelærer. Det er alltid noen som har behov for ulike tilnærminger. Blant annet for at du skal utjevne sosiale forskjeller.». Hen forteller om ulike måter å møte ansatte på, i forhold til deres ståsted og at noen trenger ekstra støtte og styring i møte med hverdagen. Noen er mer sårbare enn andre, og derfor er det viktig for hen å bli kjent med den enkelte ansatte. Hen forteller om tilbakemelding på dette, at ansatte føler seg betydningsfulle på arbeidsplassen fordi hen er interessert i og bryr seg om personalet. Hen mener en må kjenne hver enkelt ansatt for å tilpasse deres arbeidshverdag. Slik jeg tolker hens utsagn er situasjonsavhengig ledelse viktig for hen, det er altså trekk ved situasjonen som bestemmer hvilken lederstil man velger. Lederen må ta hensyn til de variablene som hører med i samspillet. Slik sett ser man at man må gjøre bruk av kombinasjon demokratisk og autoritær lederstil. Skal du velge en lederstil som er delegerende, instruerende, selgende eller medvirkende. Trenger den du står ovenfor som leder er sterk styrende og sterk støttende, svak styrende og sterk støttende eller svak styrende og svak støttende (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 433-437). Informant 4

forteller at man i størst mulig grad må unngå direktiver og press overfor ansatte. I dette ligger også muligheten til å tilpasse den enkeltes arbeidshverdag og forstå når en ansatt er klar for nye eller større utfordringer. Hen mener at det å mestre og det å se at du har klart noe som var utfordrende gir motivasjon. Hen må finne utfordringer som passer til den enkeltes premisser og interesser. Jeg tolker dette som om at ansatte arbeider i flytsonen. Arbeidsoppgavene den ansatte får er ikke for vanskelig eller for kjedelig. De befinner seg i flyten mellom angst og kjedsomhet (Gotvassli, 2013, s.55, a.). Dette henger også i tråd med det Gotvassli (2013, s.90, b) sier om at den ansatte må føle at deres kompetanse blir gjort bruk av og at den enkelte ansatte føler seg betydningsfull på arbeidsplassen. De oppgaver, muligheter og utfordringer som blir gitt den enkelte medarbeider må henge sammen med potensialet, i form av kunnskaper, ferdigheter og holdninger til den enkelte. Informant 1 forteller at da det ble etablert nye team var det viktig for hen å kartlegge de ansattes ulike kompetanse, slik at hen kunne gjøre bruk av deres potensiale på best mulig måte. Dette henger sammen med det Aasen (2014, s. 248) nevner om teamledelse. Teamledelse handler om måloppnåelse sammen og for lederen er det derfor viktig å delegerer oppgaver ut fra personalets kunnskaper, ferdigheter, holdninger, evner, interesser og personlighet. Teamledelse handler også om det å kunne lære av hverandre, og det å kunne dele den kunnskapen du har med resten av personalgruppen sin, noe informant 3 kommer inn på. Hen forteller at hen må vite hvilke styrker den enkelte har, og den styrken kan andre dra nytte av. De kan lære av å se andre handle i praktiske situasjoner i barnehagen.

#### **4.8 Indre og ytre motivasjon**

Informant 2 forteller at hen er avhengig av at personalet har den nødvendige indre motivasjon og har en interesse for jobben de skal utføre. Hvis de ikke er indre motiverte så må kanskje hen veilede dem inn på noe annet. Hen sier at «man ikke er innsatt i barnehagen, man er ansatt. Det vil si at man har et fritt valg om man ønsker å ha denne jobben eller ikke. Motivasjon kan ledes, men man er avhengig av at alle som jobber her er indre motiverte for den jobben de har og gjør». Hen informerer om at hen gjør mye for å motivere personalet. For eksempel hadde de gode tall på sykefraværet. Da ordnet lederne til noe godt på personalrommet og viste at de satte pris på ansattes ansvar for tilstedeværelse i barnehagen. Hen sier hen prøver å motivere til at ansatte skal ta individuelle løp, gjennom å tilby å betale bøker og at ansatte får fri med lønn ved studier/kurs. Et annet eksempel er et prosjekt som de nylig har hatt, hvor de pedagogiske lederne opplevde at de hadde liten tid til å få gjennomført

alt som skulle gjennomføres. Da ga hen dem en kontordag i måneden for at de skulle klare å få utført de fagadministrative oppgavene. Dette gjorde at de ble mer motivert til å fortsette kvalitetsutviklingsarbeidet på avdelingen. Hen mener altså at både den indre og den ytre motivasjonen har noe å si for at ansatte skal ønske og drive kompetanseutvikling (Schei & Kvistad, 2012, s. 29). Dette kan man også knyttes opp mot at ytre motivasjonsfaktorer kan virke indre motiverende. Hen mener altså at ytre motivasjonsfaktorer ikke virker indre motiverende for den oppgaven man skal utføre om man allerede ikke har en indre motivasjon for oppgaven fra tidligere. Dette er noe alle opplever i ulike situasjoner. Om man selv ikke har motivasjon til å utføre, så hjelper det ofte ikke hvor mye en annen person oppmuntrer eller maser. For å stå i jobben som barnehageansatt er vi avhengige av en indre motivasjon som blant annet kan være en genuin interesse for barn og ønsket om å skape den beste arena for lek, læring og danning. Det å få tilbakemelding og ros opplever man derfor også som indre motiverende. Du får en glede og lyst til å utføre arbeidet enda bedre. Slik opplever man at man trenger både indre og ytre motivasjon i jobben sin og for å drive kompetanseutvikling. En må føle at en er ønsket og at en ønsker å strekke til på best mulig måte.

#### **4.9 Kompetanseutvikling – En motivasjonsfaktor**

Gjennom intervjuene kommer det frem ulike faktorer som informantene mener virker på motivasjonen. Informant 1 forteller at det handler om god ledelse, alt starter først og fremst hos lederen. Dette er de andre informantene enig i. Informant 3 sier at det er god ledelse som skiller motivasjonen til kompetanseutvikling hos ansatte, dette vises både på avdelingsnivå, men også skillet på ulike barnehager. Ledelse har mye å si for hvordan personalet innstiller seg på å utvikle og omstille seg (Gotvassli, 2013, s. 114, a). Man er avhengig av en trygg og tydelig leder for å ha lyst til å gå på jobb. Ledelse handler om å motivere ansatte mer og få dem til å trives på jobb (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Informantene forteller også om egenskaper hos lederen som kan være en motivasjonsfaktor. Informant 3 sier at det handler om at lederen selv er engasjert, brenner for faget sitt og skaper et godt arbeidsmiljø på arbeidsplassen. Hen mener at godt arbeidsmiljø og gode relasjoner er en viktig forutsetning og en motivasjonsfaktor for å drive kompetanseutvikling og for å ha ønske om å utvikle seg. Informant 4 forteller om et godt arbeidsmiljø i forhold til det å kunne si ifra og gi kollegaer konstruktiv kritikk og det å utfordre den enkelte ansatte på arbeidsplassen. Hen mener at viktigheten av å bygge gode relasjoner gjør det lettere å ta opp konfliktfylte tema. Det er

barna vi jobber for og da må vi tørre å stå opp for dem når ting ikke blir gjort på den beste måten.

## 5.0 Oppsummering

Avslutningsvis vil jeg se på om jeg har fått svar på problemstillingen min:

«Hvordan kan barnehagen arbeide med kompetanseutvikling, og på hvilken måte er dette en motivasjonsfaktor blant ansatte?»

Den viktigste nye innsikten dette arbeidet har gitt er hvordan barnehagen kan arbeide med

- 1) kompetanseutvikling
- 2) hvilken motivasjonsfaktor det er

Avslutningsvis kan jeg si at gjennomføringen av bacheloroppgaven har vært arbeidskrevende, men samtidig spennende og lærerik. Jeg har fått innsyn i hvordan to barnehager arbeider med kompetanseutvikling, og hvordan dette er en motivasjonsfaktor blant ansatte.

Det har kommet frem hvilke måter disse barnehagene arbeider med kompetanseutvikling. I mine undersøkelser ser jeg at disse barnehagene relativt sett har like syn på hva som skaper gode utviklingsarenaer.

For lederne var det viktig å skape en kultur som var opptatt av læring og utvikling. De var opptatt av å unngå å falle inn i gamle mønstre og stole for mye på at den tidligere etablerte praksisen var den beste måten å arbeide på.

Som vi ser har informantene likt syn på hva kompetanse er og hva det innebærer i jobben som barnehagelærer, barne- og ungdomsarbeider og assistenter. For begge barnehagene var den sosiale kompetansen viktig. Det var et fokus på at ansatte hadde gode nok evner til samarbeid og å danne gode relasjoner til barna, kollegaene og foreldrene. De mente at det relasjonelle var den viktigste forutsetning for læring og utvikling i barnehagen. Samtidig kunne man se at den personlige og faglige kompetanse i stor grad var likestilt. De mener at man må finne ut hvilke verdier man har og hva man står for. Den faglige kompetansen var viktig for refleksjon slik at evalueringsarbeidet fikk et godt feste i utprøvingen av ulike praksistilnærminger. De mente det faglige påfyllet og utviklingsarbeidet i barnehagen ga dem en personlig utvikling.

Videre var det vesentlig å se at det var selve refleksjonen og bevisstgjøringen på praksis blant personalgruppen som var den viktigste inngangsbilletten til den videre utviklingen og endringen av barnehagens praksis.

Informantene mente også at motivasjon, trivsel og engasjement var en forutsetning for all kompetanseutvikling og at det var en motivasjonsfaktor å drive kompetanseutvikling. Dette fordi man fikk mestring og ikke minst fikk påfyll av kunnskap om hvordan de kunne hjelpe barna og skape en kvalitetsmessig god arena for barna som går i deres barnehage.

### **5.1 Veien videre**

Arbeidet med denne oppgaven har gjort meg mer bevisst på betydningen av motivasjon og kompetanseutvikling og at en god leder er helt sentral for å få til den nødvendige endringen av praksis samt være en god motivator til utvikling og læring i barnehagen. Dette er noe jeg kommer til å ta med meg ut i jobben som pedagogisk leder, det er viktig for meg at jeg har ansatte som er indre motivert til å skape den beste arenaen for omsorg, lek og læring for barna. Som leder må jeg kjenne mitt personale og ha den nødvendige kunnskap og egenskaper for hvordan jeg kan legge til rette for at den enkelte medarbeider får tilført nok motivasjon til å få oppleve mestring i arbeidssituasjonen. Jeg må vite hvilke ressurser jeg har å spille på blant mitt personale for så å spille dem gode.

## 6.0 referanseliste:

- Aasen, W. (2014). Vilkår for utvikling av en lærende barnehage – teamledelse og teamlæring i barnehagen. I Mørreaunet, S., Gotvassli, K.-Å., Hoås Moen, K. & Skogen, E. (red.) *Ledelse av en lærende barnehage*. (ss. 241-263) Bergen: Fagbokforlaget.
- Bergsland, M.D. & Jæger, H. (2014). Bacheloroppgaven. I Bergsland, M.D. & Jæger, H (red.) *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdanningen*. (ss. 51-86). (1.utgave). (4.opplag). Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Carson, N., & Birkeland, Å. (2017) *Veiledning for barnehagelærere*. Oslo: CAPPELEN DAMM AS
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal.
- Gotvassli, K.-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget. A
- Gotvassli, K.-Å. (2013). *Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen*. (1.utgave). (1.opplag). Oslo: Cappelen Damm Akademiske. B
- Gotvassli, K.-Å. (2014). Barnehagen som en lærende organisasjon – teoretiske perspektiver. I Mørreaunet, S., Gotvassli, K.-Å., Hoås Moen, K. & Skogen, E. (red.) *Ledelse av en lærende barnehage*. (ss.17-39). Bergen: Fagbokforlaget.
- Gotvassli, K.-Å., & E. Skogen. (2014). Motivasjon og mestring i en lærende barnehage. I Mørreaunet, S., Gotvassli, K.-Å., Hoås Moen, K. & Skogen, E. (red.) *Ledelse av en lærende barnehage*. (ss.127-147). Bergen: Fagbokforlaget.
- Irgens, E.J. (2007). *Profesjon og organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. (4. utgave) (5.opplag). Bergen: Fagbokforlaget
- Johannesen, A, Tufte, P.A. & Christoffersen L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt forlag.
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Kompetanse for fremtidens barnehage - revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2018-2020*. Oslo: Kunnskapsdepartementet. A.

- Lafton, T. & Skogen, E. (2014). Ledelse av pedagogisk utviklingsarbeid i en lærende barnehage. I Mørreaunet, S., Gotvassli, K.-Å., Hoås Moen, K. & Skogen, E. (red.) *Ledelse av en lærende barnehage*. (ss. 221-241). Bergen: Fagbokforlaget
- Lai, L. (2004). *Strategisk kompetansestyling*. Bergen: Fagbokforlaget
- Lillemyr, O.-F. (2007). *Motivasjon og selvforståelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Lov om barnehager (barnehageloven)*. Lov av 17. juni 2005, nr. 64. (2011). Oslo: Kunnskapsdepartementet. Lastes ned fra: <http://www.lovdato.no>
- Martinsen, Ø.L. (2015). Motivasjon, utvikling og rekruttering i et strategisk perspektiv. I Ø.L, Martinsen. (red.) *Perspektiver på ledelse*. (ss. 264-293). (4.utgave). Oslo: Gyldendal akademisk
- Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. (2017). Oslo: Kunnskapsdepartementet. Lastes ned fra: <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan/>
- Schei, S.H. & Kvistad, K. (2012). *Kompetanseløft. Langsiktig tiltak i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget
- Senge, P. (1991). *Den femte disiplin. Kunsten å skape en lærende organisasjon*. Oslo: Hjemmets bokforlag.



## 7.0 Vedlegg

### 7.1 Samtykkeskjema

#### Vil du delta i forskningsprosjektet

#### *”[Kompetanseutvikling og motivasjon]”?*

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å finne ut hvordan barnehagen arbeider med kompetanseutvikling og motivasjon.

Formålet med oppgaven er å finne ut hvordan barnehagene arbeider med kompetanseutvikling og om dette er en motivasjonsfaktor blant ansatte. Dette er et aktuelt tema etter at barnehagen ble betegnet som en lærende organisasjon, en organisasjon som stadig skal stille spørsmål ved dagens praksis, som videre skal føre til utvikling av kvaliteten i barnehagen. Er det motivasjon blant ansatte til å heve sin kompetanse for å gi et bedre kvalitetsmessig tilbud til barna som går i barnehagen.

Dette er en bacheloroppgave der problemstilling er:

«Hvordan kan barnehagen arbeide med kompetanseutvikling, og på hvilken måte er dette en motivasjonsfaktor blant ansatte?»

Har du spørsmål til studiene

- Dronning Mauds Minne Høgskole ved Mariann Doseth, på epost [mdo@dmmh.no](mailto:mdo@dmmh.no) eller

ved Elsa Fjeldavli, på epost [efj@dmmh.no](mailto:efj@dmmh.no)

- Student Martine Iversen, på epost [Martine.iversen1@gmail.com](mailto:Martine.iversen1@gmail.com) eller telefon: 41556833

Metoden jeg vil bruke for innsamling av data er kvalitativ metode.

- Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det et intervju med student. Det vil ta deg ca. 1 time å delta på dette. Intervjuet inneholder spørsmål om

kompetanseutvikling og motivasjon i barnehagen. F.eks. ditt syn på kompetanse og motivasjon og hvordan barnehagen arbeider med kompetanseutvikling og motivasjon.

Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen. De opplysningene som vil bli brukt i forbindelse med prosjektet er sitater fra intervjuet, men deltaker vil da ikke kunne gjenkjennes i publikasjonen.

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.

Prosjektet forventes å være avsluttet 03.05.2019.

Med vennlig hilsen

Martine Iversen

41556833

[Martine.iversen1@gmail.com](mailto:Martine.iversen1@gmail.com)

-----  
-----

### **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet kompetanseutvikling og motivasjon, 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.

03.05.2019

---

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## 7.2 Intervjuguide

### Intervjuguide til bachelor

#### 1. bakgrunnsinformasjon

- Hvilken utdanning har du og hvor tok du utdanningen din?
- Hvor lenge har du jobbet som styrer/pedagogisk leder ved denne barnehagen/avdelingen?
- Hvor lang erfaring har du innenfor barnehagesektoren
- Hvor tok du utdanningen din?

#### 2. Motivasjon

- Hva legger du i begrepet motivasjon?
- Hvilke tanker har du om motivasjon i barnehagen og hvilke erfaringer har du gjort deg med personalets motivasjon knyttet opp mot utviklingsarbeid?

#### 3. Utviklingsarbeid

- Hvilke tanker har du om kompetanseutvikling i barnehagen og hvilke erfaringer har du gjort med slikt arbeid?
- Hva legger du i begrepet kompetanse/kompetanseutvikling?
- Hvilke mål har dere i denne barnehagen?
- Kartlegger dere utviklingsbehovet i denne barnehagen
- Hvis **ja**, hvordan gjør dere det?
- Hvis ikke, hva er begrunnelsen?
- Hva er forutsetningen for å få til et godt utviklingsarbeid?
- Hvilke utviklingsarbeid er blitt satt i gang, eventuelt fortelle om det dere holder på med

nå?

- Hva mener du er de største fordelene med kompetanseutvikling i barnehagen?

- Hvordan arbeider dere i utviklingsarbeid?