

# BACHELOROPPGÅVE

## Rettleiing for å fremje motivasjon

Av

Kandidatnummer: 11

Anders Savland

## Guidance to promote motivation

Førskulelærerutdanning

SF3-312

Mai 2014



## **Avtale om elektronisk publisering i Høgskulen i Sogn og Fjordane sitt institusjonelle arkiv (Brage)**

Eg gjev med dette Høgskulen i Sogn og Fjordane løyve til å publisere oppgåva «Rettleiing for å fremje motivasjon» i Brage dersom karakteren A eller B er oppnådd.

Eg garanterer at eg har opphav til oppgåva, saman med eventuelle medforfattarar. Opphavsrettsleg beskytta materiale er nytta med skriftleg løyve.

Eg garanterer at oppgåva ikkje inneheld materiale som kan stride mot gjeldande norsk rett.

Ved gruppeinnlevering må alle i gruppa samtykke i avtalen.

Fyll inn kandidatnummer og namn og set kryss:

Kandidatnummer: 11, Anders Savland

JA  NEI

## Innhald

1.0	Innleiing .....	1
1.1	Bakgrunn for val av tema.....	1
1.2	Avgrensing og omgrepsavklaring.....	1
2.0	Metode .....	1
2.1	Val av metode.....	2
2.1.1	Det opne intervjuet .....	2
2.1.2	Val av informantar .....	2
2.2	Datainnsamling og analyse .....	3
2.3	Validitet og reliabilitet .....	3
2.4	Etiske omsyn.....	4
3.0	Teori.....	4
3.1	Team .....	4
3.2	Motivasjon.....	5
3.3	Rettleiing.....	7
3.3.1	Kva er rettleiing?.....	7
3.3.2	Praksisteori .....	7
3.3.3	Refleksjon, verdiar og haldningar .....	8
3.3.4	Kompetanseutvikling og kompetansmobilisering .....	8
3.3.5	Når rettleiing ikkje fører fram.....	9
4.0	Presentasjon av empiri .....	9
4.1	Team .....	9
4.2	Motivasjon.....	10
4.3	Rettleiing.....	10
5.0	Drøfting.....	12
5.1	Team .....	12
5.2	Motivasjon.....	12
5.3	Rettleiing.....	13
5.3.1	Kva er rettleiing?.....	13
5.3.2	Praksisteori .....	14
5.3.3	Refleksjon, verdiar og haldningar .....	14
5.3.4	Kompetanseutvikling og kompetansmobilisering .....	15
5.3.5	Når rettleiing ikkje fører fram.....	15
6.0	Avslutning .....	16
7.0	Vegen vidare .....	16
	Litteraturliste.....	i

Vedlegg .....ii  
Vedlegg 1: Intervjuguide.....ii  
Vedlegg 2: Informasjonsskriv .....iii

## 1.0 Innleiing

### 1.1 Bakgrunn for val av tema

I denne oppgåva er temaet rettleiing og motivasjon. I Rammeplanen for barnehagens innhald og oppgåver (2011) står det at styrar og pedagogisk leiar har ansvar for å rettleie personalet mot å få ei felles forståing av barnehagens ansvar og oppgåver. Rettleiing skal bidra til at den som blir rettleia får auka refleksjon og bevisstheit rundt dei relasjonane og konteksten han eller ho er i (Birkeland & Carson, 2013). Gode barnehagar er avhengig av kompetansen og motivasjonen til personalet (NOU, 2012). Eit motivert personale er altså noko barnehagen er avhengig av. Føremålet med oppgåva er å undersøke om det er mogeleg å motivere og halde medarbeidarane i barnehagen motivert ved hjelp av rettleiing. Eg vil finne ut kva pedagogiske leiarar tenker om rettleiing og motivasjon, og korleis dei jobbar med rettleiing av medarbeidarane sine. Ser dei samanhengar mellom rettleiing og motivasjon? Rettleiing og motivasjon er aktuelle tema som eg tykkjer er interessante og vil lære meir om.

Eg jobba nokre år i barnehage før eg byrja på utdanninga, og har sett fleire assistentar som ikkje har virka motivert til å gjere ein god jobb i barnehagen. Den gongen tenkte eg at dei ikkje burde jobba i barnehage, og kanskje det stemde for nokre av dei, men etter tre år på førskulelærerutdanninga tenker eg annleis. Har dei blitt rettleia i den jobben dei skulle gjere? Dei hadde kanskje mange gode kvalitetar dei ikkje fekk vist fram. Det eg vil finne ut av i oppgåva mi er om det er mogleg å motivere dei, og korleis. Ut i frå det enda eg opp med problemstillinga: *«Korleis kan pedagogisk leiar motivere teamet sitt ved hjelp av rettleiing?»*

### 1.2 Avgrensing og omgrepsavklaring

I forhold til problemstillinga mi er fokuset på rettleiing av team. Eg tenker på team som personalet på ei avdeling, altså pedagogisk leiar og minst to assistentar (Aasen, 2012). I oppgåva mi er det avdelingsteamet eg har fokus på, og i forhold til rettleiing ser eg på pedagogisk leiar som rettleiaren og assistentane som veggskarane (Birkeland & Carson, 2013). Rettleiing er eit stort tema og må avgrensast. Eg har tatt med teori på det eg meiner er mest relevant i forhold til å kople rettleiing opp mot motivasjon. Eg kjem til å definere dei aktuelle omgrepa team, motivasjon og rettleiing under kvart kapittel, men først skriv eg om metode.

## 2.0 Metode

Metode er eit verktøy som vi brukar når det er noko vi vil undersøke og finne informasjon om (Dalland, 2012). Metoden seier noko om korleis vi skal skaffe oss kunnskap eller løyse problem, og ein vel ein bestemt metode ut i frå kva ein vil finne ut av (Dalland, 2012). Problemstillinga avgjer kva metode vi skal bruke for å samle inn empiri (Jacobsen, 2010). I metodekapitlet skriv eg om val av metode, datainnsamling og analyse, reliabilitet og validitet, og til slutt om etiske omsyn.

## 2.1 Val av metode

Dalland (2012) skil mellom to ulike metodar, kvalitativ og kvantitativ. Ein kan også velje ei blanding av metodane, og kombinere dei (Jacobsen, 2010). Ved den kvalitative metoden tar ein sikte på å fange opp meiningar og opplevingar som ikkje lar seg talfeste eller måle, og ved den kvantitative metoden får ein data i form av målbare einheiter (Dalland, 2012). I utgangspunktet er begge metodane like gode, men dei eignar seg til å belyse ulike spørsmål og problemstillingar (Jacobsen, 2010). Eg har valt å bruke den kvalitative metoden i undersøkinga mi fordi eg ville få innsikt i korleis pedagogiske leiarar brukar rettleiing for å motivere teamet sitt, og eg er interessert i deira opplevingar, tankar og erfaringar. Fordelen med den kvalitative metoden er at eg kan gå djupt inn i tema, noko som ikkje hadde vore mogleg med den kvantitative metoden. Den kvalitative metoden har høg intern gyldigheit fordi den er open, nyansert, nær og fleksibel (Jacobsen, 2010). Innanfor den kvalitative metoden kan vi velje ulike datainnsamlingsmetodar der dei vanlegaste er *opent intervju*, *observasjon* og *dokumentstudie* (Jacobsen, 2010). Eg valde å bruke intervju for å få fram mykje informasjon frå få informantar.

### 2.1.1 Det opne intervjuet

Det opne intervjuet eignar seg best når vi skal undersøke relativt få einingar, når vi er interessert i kva menneskjer seier og når vi er interessert i korleis menneskjer fortolkar og legg mening i eit spesielt fenomen (Jacobsen, 2010). Ein kan gjennomføre individuelle intervju eller gruppeintervju, og intervjuet kan ha ulike gradar av openheit. Vanlegvis strukturerer ein det opne intervjuet til ein viss grad ved hjelp av ei liste med tema som skal takast opp, og det kallast pre-strukturering (Jacobsen, 2010). Dette har eg valt å gjere for at intervjuet ikkje skulle bli alt for opent og for å ha ein plan på kva samtalen skulle innehalde slik at eg fekk relevant informasjon. Eg gjennomførte individuelle intervju, ansikt til ansikt. Fordelane med det var at eg kunne stille oppfølgingsspørsmål og sjansen for å misforstå kvarandre minkar. På førehand utarbeida eg ein intervjuguide (vedlegg 1), ein oversikt over kva tema vi skulle innom i løpet av intervjuet (Jacobsen, 2010). Den brukte eg for å sikre meg at vi var innom det eg ville ha svar på, og eg stilte spørsmål dersom informantene ikkje var innom temaet sjølv.

### 2.1.2 Val av informantar

Eg har valt å intervju tre pedagogiske leiarar som har førskulelærerutdanning og som har erfaring med å rettleie studentar. Eg har altså gjort eit homogent utval. Det gjorde eg fordi eg var ute etter kva som var likt og ulikt innanfor same yrkesgruppa. Eg vurderte å finne informantar med etterutdanning i rettleiing, men realiteten er at mange pedagogiske leiarar ikkje har det, og dei skal rettleie teamet sitt uansett. Informantane har erfaring med å rettleie studentar, og tanken min er at dei har meir å seie om rettleiing enn dei som ikkje er vande med å ha studentar. Eg valde informantar eg hadde kjennskap til på førehand, men ingen som eg kjenner veldig godt. Dette kan påverke pålitelegheita på oppgåva, og eg trur at eg fekk ærlegare svar enn eg ville fått frå ukjente. Dei tre informantane er plukka ut frå forskjellige barnehagar. Alle tre er kvinner og dei har mange års erfaring som pedagogiske leiarar.

## 2.2 Datainnsamling og analyse

Eg kontakta informantane via e-post der eg informerte kort om forskingsprosjektet mitt og spurte om dei kunne tenke seg å stille til intervju. Då eg fekk svar om at dei ville vere med, sendte eg dei eit informasjonsskriv (vedlegg 2) der dei fekk litt meir informasjon om prosjektet, spørsmål om å ta i bruk bandopptakar og forslag til tidspunkt. Eg gav ikkje ut intervjuguiden på førehand, men informerte om kva tema vi skulle innom. Eg trur dette bidrog til at eg fekk meir ærlege svar, i staden for at informantane svara det dei trudde eg ville høyre. Intervjua gjekk føre seg i dei aktuelle barnehagane for å skape eit naturleg miljø for informanten, og unngå ein kunstig kontekst (Jacobsen, 2010). Eg starta alle intervjua med å presentere meg og oppgåva mi, informere om hensikta med intervjuet, korleis informasjonen skulle brukast og om anonymitet. Eg brukte bandopptakar på alle intervjua, men tok også notat for å vise interesse for det informantane snakka om (Jacobsen, 2010). Under intervjuet inntok eg ein lyttande posisjon der eg bekrefta informanten og prøvde å skape ein atmosfære av forståing. Til slutt brukte eg tid på å runde av intervjuet og avvikle kontakten for å avslutte på ein mild måte og passe på at informanten ikkje sat att med informasjon han eller ho ønskte å få fram (Jacobsen, 2010). Etter at intervjuprosessen var ferdig, transkriberte eg intervjua for så å tematisere det etter intervjuguiden. På den måten fekk eg delt opp intervjuet i mindre delar, og det vart lettare å få oversikt. Dette er altså analysen av intervjua, som skal hjelpe oss å finne ut kva dei fortel (Dalland, 2012).

## 2.3 Validitet og reliabilitet

Validitet går ut på undersøkinga sin relevans og gyldigheit i forhold til problemet som skal undersøkast (Dalland, 2012). Dei svara eg fekk i intervjuet må altså vere relevante for mi problemstilling. Eg kan ha auka gyldigheita til undersøkingane mine ved at eg gjennomførte eit pilotstudie i forkant (Jacobsen, 2010). På den måten fekk eg testa ut intervjuguiden min, og kunne endre og utvikle den før eg byrja på intervjuprosessen. Når det gjeld ekstern gyldigheit kan eg ikkje generalisere funna mine, men hensikta til kvalitative studiar er heller å forstå og utdjupe omgrep og fenomen (Jacobsen, 2010).

Reliabilitet er undersøkinga si pålitelegheit, og handlar om at målingar er utført korrekt og at eg angir feilmarginar (Dalland, 2012). Data må altså vere samla inn på ein slik måte at dei er pålitelige. Ein mogleg feilkjelde i intervjuet er sjølv kommunikasjonsprosessen (Dalland, 2012). Forstår informanten kva eg spør om, og forstår eg svaret riktig? Sidan eg brukar lydopptak, kan det vere at lyden ikkje er god nok, og det kan oppstå feil ved utskrivning av opptaket. Dette kan vi kalle undersøkareffektar (Jacobsen, 2010). Vi kan også snakke om konteksteffekt, som går ut på kva samanheng informasjonen blir samla inn i. Det går ut på om konteksten er kunstig eller naturleg, og om undersøkinga er kjent på førehand eller kjem overraskande på den som undersøkast (Jacobsen, 2010). Andre feilkjelder kan vere at eg har stilt informantane ulike oppfølgingsspørsmål, og på den måten fått ulik informasjon. Informantane kan også ha blitt påverka av forskningseffekten. Dei kan kjenne på det å bli granska, som kan føre til at dei svarar det dei trur eg vil høyre.

Dette kan påvirke intervjuets gyldighet (Dalland, 2012). Forskningsprosjektet mitt er kanskje meir pålitelig sidan eg har gjennomført ei førundersøking som gjer at eg har fått trene meg i intervjuarrolla og skaffa meg erfaringar frå pilotintervjuet.

## 2.4 Ethiske omsyn

Ei undersøking bør forsøke å tilfredsstille tre grunnleggande krav: informert samtykke, krav til privatliv og krav til å bli korrekt attgjeven (Jacobsen, 2010). Den som blir undersøkt skal altså delta frivillig og vere i stand til å bestemme om han eller ho vil delta i undersøkinga. Det vil seie utan nokon form for press. Vi må opplyse om undersøkingas hovudhensikt og korleis resultatet skal nyttast, og sørge for at informasjonen blir forstått (Jacobsen, 2010). Vi bør i hovudsak arbeide etter eit ideal om at dei som skal undersøkast skal kunne vere anonyme. Anonymitet vil seie at det ikkje skal vere mogleg å kople informasjon med opplysningar om enkeltpersonar sin identitet (Jacobsen, 2010). For å sikre informantane anonymitet, har eg ikkje skrive ned namnet deira, men gitt dei eit nummer for å ha oversikt over dei. Før intervju informerte eg om at det ikkje skulle vere mogleg å spore svara tilbake til person eller barnehage. Eg brukte bandopptakar under intervju, noko eg fekk løyve til i forkant, og eg sletta opptaka så fort dei var transkribert. Dei transkriberte intervju blir tatt vare på til bacheloroppgåva er evaluert.

## 3.0 Teori

I teoridelen min kjem eg innom tema om team, motivasjon og rettleiing. Hovudfokuset er motivasjon og rettleiing, men eg vil først definere og seie noko om kva eg legg i omgrepet team i denne samanhengen.

### 3.1 Team

Aasen brukar Katzenbach og Smith (1993) sin definisjon på kva eit team er: *Et mindre antall mennesker med komplementære ferdigheter, forpliktet til en felles hensikt, felles resultatmål og felles tilnæringsmåte som man holder hverandre gjensidig ansvarlig overfor* (Aasen, 2012, s. 30). Teamet består med andre ord av fleire deltakarar som må arbeide samordna for å nå felles mål (Aasen, 2012). Størrelsen på eit team er det ulike oppfatningar om, men Aasen refererer til Sjøvold (2006), som meiner det må vere meir enn to personar for å kunne definerast som eit team.

Det er tre sider som er viktig for å kunne kalle seg eit team. Det er felles mål, teammedlemmanes avhengigheit av kvarandre og koordinering av teamet (Aasen, 2012). Ein må arbeide etter felles mål for å oppnå organisasjonens mål. I teamet er medlemmane avhengige av kvarandre for å nå måla, og må tilpasse seg og koordinere seg med kvarandre. Teamarbeid har eit stort behov for koordinering, som går ut på å få maksimalt ut av dei ressursane ein har. For å få til det må ein spele på dei sterke sidene til enkeltmedlemmane og utnytte og fordele oppgåver i forhold til den enkeltes kompetanse. Her blir kartlegging og tillit til kvar enkelt sin kompetanse viktig (Aasen, 2012).



Skogen viser til Amundsen (1999) sine punkt om kva som karakteriserer eit team. I teamet legg ein stor vekt på ulikheit i kompetanse og ferdigheiter og medlemmane fyller ulike roller avhengig av individuelle ferdigheiter. Medlemmane i teamet har felles mål og arbeidsmetodar, og dei tar felles ansvar for resultatet av arbeidet. Ein gjer kvarandre gode ved å spele bevisst på den enkeltes sterke sider. Eit team kan bestå av heile arbeidsgruppa eller bare ein del av personalet, til dømes ei avdeling (Skogen, 2013). Teamleing er ei arbeidsform som passar godt i barnehagen, men det krev ein god leiar. Teamet skil seg frå ei gruppe ved at det i motsetnad til gruppa har ein leiar. Leiaren bør vere relasjonsorientert, tørre å gje frå seg oppgåver, kunne rettleie, utfordre medlemmanes sterke sider og skape tillit i gruppa (Skogen, 2013).

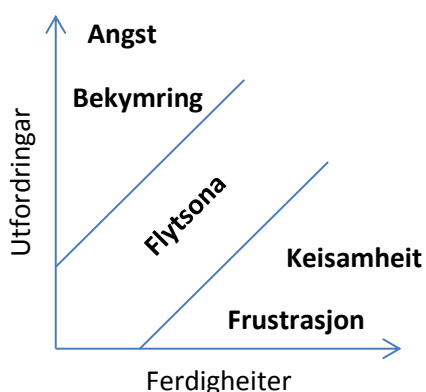
### 3.2 Motivasjon

*Motivasjon er en prosess som iverksettes av drivkrefter inne i oss eller av forhold i miljøet, og som resulterer i målrettet adferd* (Skogen & Haugen, 2013, s. 117). For all motivert atferd må vi ha ei eller anna drivkraft som får oss til å handle. Denne drivkrafta blir vanlegvis kalla motivasjon og kan skuldast forhold i eller utanfor oss sjølv. Vi snakkar då om indre eller ytre motivasjon (Skogen & Haugen, 2013). Motivasjon kan handle om at vi har eit behov som set i gong ei psykisk drivkraft, som igjen fører til ein målretta aktivitet for å tilfredsstille eller redusere behovet. Motivasjonen er borte når ein har tilfredsstilt behovet (Skogen & Haugen, 2013).

Indre og ytre motivasjon er viktige faktorar i ein yrkesfunksjon (Skogen & Haugen, 2013). Indre motiverte personar er engasjert i aktivitetar som interesserar dei, og gjer dei av eigen fri vilje. Når handlinga ikkje skuldast eigen interesse, men ein konsekvens av noko anna, til dømes belønning eller unngåing av straff, er den ytre motivert. Indre motivasjon har mange positive effektar for den enkelte og organisasjonen når det gjeld positiv sjølvkjensle, arbeidslyst og god måloppnåing (Gotvassli, 2013). Skogen og Haugen viser til Deci og Ryan (1990) som hevdar at den indre motivasjonen til eit menneske aukar når det får lov til å bestemme sjølv, og at det då får meir lyst til å utføre ein god jobb. Det heng tett saman med opplevd grad av kompetanse, som igjen heng saman med kjensle av mestring og sjølvbestemming (Skogen & Haugen, 2013).

For å kunne utnytte motivasjonen og skape verdier, er det ikkje nok med motivasjon og tru på eigen kompetanse, men ein må også få moglegheit til å bruke kompetansen sin (Lai, 2011). Kompetanse utgjer eit potensial for å handle og prestere og nå mål, og må mobiliserast gjennom relevante moglegheiter, oppgåver og utfordringar for å bidra til yting og verdiskaping. Lai (2011) skriv at forskning tyder på at ein medarbeidar si oppleving av å få brukt kompetansen sin utgjer ein sjølvstendig og viktig motivasjonsfaktor. Opplevd kompetansemobilisering har positiv påverknad på medarbeidarhaldningar som indre motivasjon, lojalitet til organisasjonen og ein ønskjer i mindre grad å slutte i den barnehagen ein jobbar i (Lai, 2011). Ei viktig drivkraft for kompetansemobilisering er at ein opplever samsvar mellom kompetansen ein har og oppgåva ein skal utføre (Gotvassli, 2013).

Skogen og Haugen (2013) skriv om sjølvbestemmingsteorien til Deci og Ryan, som er ein motivasjonsteori. Dei grunnleggande elementa er sjølvbestemingsbehovet, kompetansebehovet og det interpersonlege behovet som er vårt ønske om å vere saman eller tilknytt andre (Skogen & Haugen, 2013). Teorien prøver å forklare korleis ytre hendingar som faktorar i omgjevnaden kan virke på den indre motivasjonen. Ytre motivasjon som lønn, sosiale godar og anerkjening kan få oss til å bidra i eit arbeidsfellesskap, sjølv om vi i utgangspunktet var uinteresserte. Personalet ønskjer å bli sett og lagt merke til, så det viktigaste er å gje positive tilbakemeldingar og ei kjensle av anerkjening på det den enkelte medarbeidaren utfører (Skogen & Haugen, 2013).



Csikszentmihalyi sin flytsonemodell gjev eit godt bilete av mestringsmotivasjon (Skogen, 2013, s. 35).

For å halde medarbeidaren motivert, må ikkje utfordringane vere for enkle. Det vil føre til at medarbeidaren kan begynne å kjede seg. Dersom utfordringane blir for vanskelege kan medarbeidaren utvikle angst (Skogen, 2013). Målet er å oppnå optimal interesse hos medarbeidarane, då er dei i flytsona. Mestringsmotivasjon er motivasjon som er relatert til handlingar som er gjenstand for vurdering. Det dreiar seg om positive og negative vurderingar gjort av andre personar eller ein sjølv, og dei etablerer eit mestringsmotiv og eit mestringsangstmotiv i personen (Skogen & Haugen, 2013).

Skogen (2013) skriv at det er ikkje nødvendig at alle utfører alle oppgåver, men nokon arbeidsoppgåver må alle gjere. Det kan vere oppgåver som tar i vare barnas sikkerheit, medverkar til at barna kan utvikle seg optimalt, og påverkar forholdet til foreldra. Medarbeidarane i barnehagen har ulike interesser og kompetansar som fører til at motivasjonen for dei ulike oppgåvene varierer frå person til person. Når ein medarbeidar ikkje er villig til å gjere ei oppgåve på grunn av manglande kompetanse, må leiaren vere styrande til han eller ho mestrar oppgåva (Skogen, 2013). Det er noko som skjer gradvis, og leiaren kan vere mindre og mindre styrande etter kvart som kompetansen aukar. Det er viktig å kartlegge medarbeidarane sin kompetanse, altså sjå på kva dei kan, kor lærevillige dei er, og kva moglegheiter dei har for å lære. Medarbeidarane sin vilje og kunnskap kan endrast over tid, og leiaren må forandre leiarsstil i takt med endringane (Skogen, 2013). Dersom medarbeidaren ikkje oppfyller barnehagens krav på grunn av uvilje, er

det nødvendig med ein autoritær leiarstil. Skogen (2013) skriv også at det er ikkje alle som søker barnehagearbeid som passer til det.

### 3.3 Rettleiing

Eg vil starte med å seie noko om kva rettleiing er. Deretter skriv eg om praksisteori med praksistrekanten i sentrum, refleksjon, verdiar og haldningar, kompetanseutvikling og kompetansemobilisering, og til slutt litt om når rettleiinga ikkje når fram.

#### 3.3.1 Kva er rettleiing?

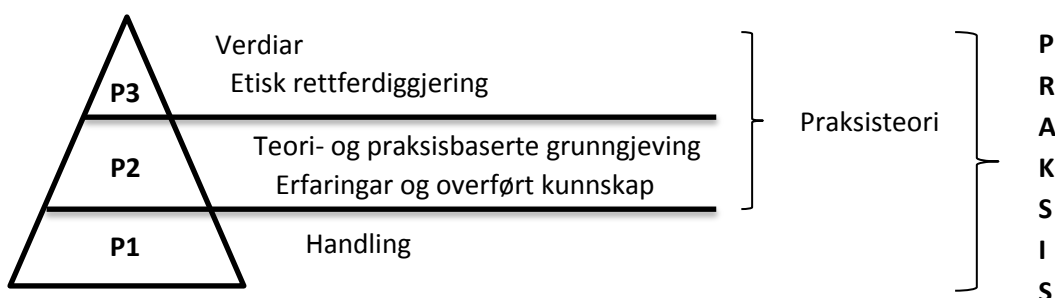
Birkeland og Carson (2013) forstår rettleiing slik:

*Veiledning er en handlingsrettet, etisk, kognitiv, relasjonell og emosjonell prosess som involverer både veileder og veisøker, der veisøkeren er i fokus. Veiledningen skal bidra til oppdagelse, økt refleksjon og bevissthet rundt de relasjonene og den konteksten veisøker befinner seg i, og hvordan disse påvirker veisøkerens valg. Veiledning skal føre til økt mestringfølelse. Kvaliteten på veiledningen vil være avhengig av veilederens veiledningskompetanse (Birkeland & Carson, 2013, s. 33).*

Schei og Kvistad (2012) skriv at rettleiing er ein tovegsprosess der alle deltakarane er aktive aktørar. Rettleiing er dialog. Rettleiing er ei form for undervisning der den som blir rettleia og skal lære står i sentrum (Handal & Lauvås, 1999). Rettleiaren må ta utgangspunkt i handlinga og forståinga til den som blir rettleia. Spelereglane som gjeld for rettleiing må vere kjent og akseptert av alle som deltar i rettleiinga. På den måten kan rettleiing gjennomførast med framgang (Handal & Lauvås, 1999).

#### 3.3.2 Praksisteori

Praksisteori er ein persons måte å tenke og handle på, og den er gradvis bygd opp gjennom hendingar, samanhengar og tiltak frå personen sjølv eller på grunnlag av innspel frå andre (Gotvassli, 2013). På den måten vil ein legge merke til ulike ting og handle på forskjellige måtar i ein og same situasjon. Eit viktig poeng med rettleiing er at den som er i sentrum i rettleiingssituasjonen klarer å formulere sin eigen praksisteori og bli meir bevisst på den, men også å bli bevisst og open med omsyn til å forandre og utvikle sin praksisteori (Gotvassli, 2013). Praksistrekanten er ein modell som illustrerer omgrepet praksisteori.



Praksistrekanten (Gotvassli, 2013, s. 109).

Det er tre nivå som utgjer praksisen vår: den observerte handlinga, dei teoretiske og erfaringsmessige grunngevingane vi har for handlinga og dei haldningane som ligg bak den. Praksisteorien er for mange lite bevisstgjort og fører ofte til at vi handlar utan å tenke gjennom kvifor vi gjer det (Gotvassli, 2013). Derfor blir rettleiing eit viktig hjelpemiddel til å bli bevisst eigen praksisteori. På den måten kan ein også vere seg kritisk til eigen praksisteori og eventuelt forandre og utvikle den, som igjen vil påverke den enkeltes handlingar i barnehagen (Gotvassli, 2013).

### 3.3.3 Refleksjon, verdiar og haldningar

Refleksjon er sentralt i all rettleiingsaktivitet, og det er vanleg å skilje mellom tre nivå av refleksjon. Utgangspunktet er at ein heile tida lærer gjennom refleksjon knytt til handlingar (Gotvassli, 2013). Gotvassli (2013) viser til Schön (1987) som set opp tre nivå: *kunnskap i handling, refleksjon i handling og refleksjon på handling*. Kunnskap i handling vil seie at vi veit meir i handlinga enn det vi uttrykker eksplisitt. Refleksjon i handling går ut på at vi «stoppar opp» og ser på kva vi gjer, kvifor vi gjer det og deretter ser etter eventuelle alternativ. Med andre ord må vi improvisere, finne alternativ og lære «her og no». Refleksjon på handling er å reflektere i ettertid ut frå handlinga, og det gjev moglegheit til å eventuelt å endre på metodar og løysingar neste gang det skjer noko liknande (Gotvassli, 2013).

Gjennom å legge til rette for systematisk rettleiing i nettverk i barnehagen, kan ein nå målet om å løfte fram kompetanse og vidareutvikle den i lys av verdiar, haldningar og væremåtar (Schei & Kvistad, 2012). I praksis skal rettleiing vise trua på at alle menneskjer har ibuande krefter og motivasjon som gjev moglegheit til vidareutvikling (Schei & Kvistad, 2012). Rettleiing blir utført på ulike nivå, og det kan vere pedagogiske leiarar i nettverk som ønskjer rettleiing for å auke eigen kompetanse, som igjen kan føre til at dei blir tryggare i rettleiinga av medarbeidarane sine på avdelinga. Rettleiingsøvingar har gitt mot og kompetanse til å overføre og ta i bruk rettleiing i eigen barnehage. Ei personalgruppe som deltar aktivt i diskusjonar og refleksjonar i fellesskapet kan føre til ei «veksande tenking» som gjer ein i stand til å sjå nye perspektiv (Schei & Kvistad, 2012).

Birkeland & Carson (2013) skriv at refleksjon i rettleiinga må gje rom for kritisk refleksjon. Det krev at rettleiaren må vurdere seg sjølv i tillegg til å få fram refleksjon hos veggørar. Rettleiinga må bidra til eit kritisk blikk på maktforholdet i barnehagen, og på den måten kan rettleiingssamtalen bli utforskande for begge partar (Birkeland & Carson, 2013). Leiarane i barnehagen har eit spesielt ansvar for å gjere personalet bevisst på eigne haldningar og væremåtar, og at dei ser seg sjølv som rollemodellar. Kritisk refleksjon i rettleiing kan vere med på å bevisstgjere den enkeltes kompetanse og motverke at ein definerer andre framfor å sjå sitt eige ansvar (Schei & Kvistad, 2012).

### 3.3.4 Kompetanseutvikling og kompetansemobilisering

I barnehagen kan god rettleiing vere knytt til kompetanseutvikling, både for den enkelte og barnehagen som organisasjon (Gotvassli, 2013). I rammeplanen for barnehagens innhald og oppgåver står det at

barnehagen skal vere ein lærande organisasjon og må vere i endring og utvikling for å kunne møte nye krav og utfordringar. Vidare står det at *kvalitetsutvikling i barnehagen innebærer en stadig utvikling av personalets kompetanse* (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 22). Ein lærande organisasjon er ein organisasjon som utviklar, forvaltar og tar i bruk kunnskapsressursane sine (Klyve, Kristiansen, & Riis, 2005). Stålsett (2006) omtalar ein lærande organisasjon som ein organisasjon med eit personale som er i ein kontinuerlig læringsprosess. Dette omgrepet har fellestrekk ved det vi kan kalle den lærande barnehage, og det å inneha endringskompetanse er av stor betydning (Gotvassli, 2006). Det treng ikkje dreie seg om å utvikle ny kompetanse, men det kan føre til auka kompetansemobilisering. Rettleiingssamtalen gjev rom for kommunikasjonsprosessar der ein kan mobilisere og utvikle kompetanse, som igjen vil styrke kompetansen til barnehagen (Gotvassli, 2013).

### 3.3.5 Når rettleiing ikkje fører fram

*Oppgaven som veileder kan være å mobilisere motivasjon og krefter hos veisøker ved å bekrefte det han mestrer, for på den måten å gi ham mot til å åpenbare sine sårbare sider og vise det han ikke mestrer* (Stålsett, 2006, s. 227).

Slik kan rettleiar dekke over dei openbare problema ei stund, og heller mobilisere «eg styrken» og auke veggøkaren sin sjølvtilitt ved å fokusere på det han meistrar. Rettleiing har fleire fallgruver. Det kan vere indre forhold både hos rettleiar og veggøkar, og det kan vere ytre forhold som påverkar rettleiinga (Stålsett, 2006). I alle yrker vil det vere nokon som fungerer dårleg og yrker som har med menneskelege relasjonar å gjere er spesielt utsett, særleg med tanke på forholdet mellom vaksen og barn. Kva miljø barna lever i har betydning for kor mykje uforstandig oppførelse dei tåler frå dei vaksne (Stålsett, 2006). Styrar og pedagogisk leiar er ansvarleg for å rettleie personalet slik at alle får ei felles forståing av barnehagens ansvar og oppgåver (Kunnskapsdepartementet, 2011).

## 4.0 Presentasjon av empiri

I denne delen vil eg presentere resultatet av undersøkinga mi. Det er inndelt i tema om team, motivasjon og rettleiing.

### 4.1 Team

Alle informantane sa at i eit teamsamarbeid er det viktig å dra i same retning, og at ein har eit felles verdigrunnlag. Den eine informanten sa at *«eit godt fungerande team for meg vil sei at sjølv om eg ikkje er der kan eg vere trygg på at dei to andre signaliserer det vi ønskjer at barnehagen skal representere»*. Noko anna alle tre seier, er at ein må løfte kvarandre og hente ut det beste i personalet. Leiaren må sjå personalet sine ressursar. Den eine informanten seier at *«teamet er aldri betre enn den svakaste, og det hjelp ikkje med ein leiar som kan mykje om den ikkje evnar å lære frå seg til personalet»*. Informantane sa at teamet må ha openheit og rom for at alle kan komme med innspel og idear. To av informantane snakka om

at ein må få bruke styrkene sine, bruke kvarandre sine ressursar, og at alle treng ikkje gjere alt. To av informantane seier at ein må kunne stole på kvarandre.

## 4.2 Motivasjon

Informantane seier at det er viktig å sjå kvarandre og å gje positive tilbakemeldingar og at det alltid er noko å rose. Ein av informantane seier at ho prøver å vere veldig konkret og seie kvifor ting er bra. Den eine informantan snakkar om indre motivasjon som ei kjensle av at det er viktig at eg kjem på jobb. Alle tre seier at det å føle at ein bidreg med noko, at ein har ein funksjon som er viktig og det at ein føler seg inkludert er viktig for motivasjonen. Den eine informantan seier at *«det er ein kunst det der med å få folk til å føle at dei har funne på det sjølv. Det var ikkje min ide, men din ide»*. To av informantane snakkar om å løfte fram interessefelt og la folk få jobbe med det dei synst er kjekt. Den eine informantan snakkar om flytsonemodellen og at utfordringar og ferdigheiter må stå i forhold til kvarandre, og at folk skal måtte strekke seg litt. Ein må også gjere ting ein ikkje kan fullt så godt. Ho seier vidare *«vi må fornye oss for å halde oss motivert, halde oss fagleg oppdatert og få innputt utanfrå»*. Ei av dei andre snakka om å gje assistentane plantid om dei skulle ha noko opplegg. Det er viktig for dei å vere førebudd, og det hjelp dei til å forstå at leiaren treng plantid. Ho seier det er ein måte å verdsette assistentane på. Det vart også nemnd at det er viktig å forklare kvifor ein forventar som ein gjer, at ein er open om kva ein gjer i plantida si og kva ein jobbar med og å skape ei haldning der alle gjev litt, for då er det mykje enklare å vere villig tilbake.

Når det kom til kva informantane reagerer på av åtferd frå medarbeidarane sine, var negativ åtferd i forhold til barn noko alle nemnde. Her snakkar informantane om ulike erfaringar. Folk som ikkje er interessert i jobben, ikkje er villig til å endre på noko eller å prøve nye ting, unnasluntring og folk som ikkje møter presis, eller folk som blir veldig lett sjuke. *«Når du sovnar i ei samlingsstund eller står med paraply ute og ser på at ungane leikar, då er du ikkje så veldig engasjert i jobben din»* seier den eine informantan om erfaring med umotivert personale. Ei annan seier at *«Når eg må seie til ein med ti års erfaring at vi må snakke med ungane, og har gjentatt det både ti og tjue gonger, då er det ikkje mykje motivasjon altså»*.

## 4.3 Rettleiing

Informantane vart spurt om kva dei legg i rettleiing og eg fekk varierte svar. Den eine sa at *«du rettleiar person når du får personen til å reflektere over sin eigen praksis. Du prøver å få personen til å finne svaret sjølv ved å stille spørsmål og reflektere i lag»*. Ei av dei sa at rettleiing er å prøve å få folk til å utvikle seg og få fram det som bur i den enkelte og spinne vidare på det. Samtidig må rettleiinga vere målretta og strukturert, og begge må vere innforstått med kva ein skal. Den siste snakkar om rettleiing som å gå på sida av nokon og samtidig gje dei ei meistringskjensle, og til slutt ei kjensle av å klare noko aleine.

Den eine informantan sa at *«eg vil at dei som blir rettleia skal vere med å bestemme kva som er deira behov, for då eig den behovet sjølv»*. Ho sa vidare at andre gonger kan det vere ting ho ønskjer å utvikle dei

på, og då må ho finne ut kva som er behovet til den enkelte. Når det kjem til kva situasjonar informantane brukar rettleiing, seier alle tre at dei både brukar rettleiing på møter, men tar det også med personen der og då. Ein av informantane seier at *«brukar mykje rettleiing i forhold til barn med spesielle behov, for der er det ekstra viktig at vi gjer ting likt»*. Alle tre seier at dei brukar rettleiing med teamet sitt på avdelingsmøter. Ein av informantane seier at det er viktig å gje konkrete tilbakemeldingar og gjere medarbeidarane bevisst på det dei er gode på, for då vil dei samtidig bli bevisst på det dei ikkje er så gode på. Ein av informantane seier at ho rådfører seg mykje med styrar eller styrarassistenten, og at det er godt å kunne diskutere med dei både i forkant og etterkant av rettleiing.

Dersom rettleiinga ikkje fører fram seier alle informantane at i første omgang må ein prøve igjen, men dei seier også at det er grenser for kor mykje tid ein skal bruke på det. Ein av informantane seier at ofte har noko blitt betre, og ein må gje tilbakemelding på det. To av informantane seier at når ein har vikarar innom for kortare periodar, brukar dei ikkje så mykje krefter på det, men dersom det er for lengre periodar hadde dei prioritert det meir. Den eine informanten seier vidare *«ein skal vere litt bevisst på kva ein brukar tida og kreftene sine på og kva som er viktig. Det er klart at det er viktig å få alle med, men ein må jo gjere seg nokon bedømmingar undervegs»*. Ein av informantane seier at det er ikkje alle som passar til å jobbe i barnehage. To av informantane seier at dei har vore med på å rettleie folk ut av yrket, og ei av dei seier at ho trur vi er for lite flinke til å rettleie folk til andre ting. Ein av informantane seier *«om rettleiinga ikkje fører fram søker eg hjelp av dei andre pedagogane i barnehagen eller frå styrar»*. Ho seier også at av og til er det nok å gå til styrar og spørje om råd, og bruke styrar sine erfaringar.

Når det gjeld utfordringane med rettleiing, seier ein av informantane at det er å få tid til det i ein travel kvardag. *«Skal du ha god rettleiing må du ha tid og rom, og du må evne å få veksøkar til å reflektere sjølv»*. Ein informant seier at utfordringa er å ha nok strategiar, og trur mykje stoppar opp fordi ho har lite kunnskap om rettleiing. To av informantane snakkar om at det er ei utfordring å vere god nok, og ei av dei seier vidare at *«nokon ting er lette å rettleie i, andre er vanskelege og bringer opp veldig mykje kjensler. Du må vere veldig trygg på deg sjølv og tåle både sinne, sorg og grining»*.

For å bruke rettleiing til å motivere teamet seier ein av informantane at når dei som blir rettleia føler at du vil deira beste og at du er ute etter at vi skal få til noko i lag, vil ein nå langt med mange. Ho seier også at dei må føle seg viktige i jobben. Ein av informantane seier at når ho brukar praksisforteljning og dei tar for seg t.d. vaksenrolla, lærar dei i lag og kan sjå lure måtar å gjere ting på. Ein anna informant sa at dei har jobba i lag med den didaktiske relasjonsmodellen på avdelingsmøter, og på den måten får assistentane ei forståing for korleis ho tenker og jobba. Når dei jobbar med punktet som handlar om ressursane, ser dei at dei sjølv er ein ressurs, at pedagogen ser på dei som ein ressurs, og dei ser på kvarandre som ein ressurs. Ein av informantane seier at det handlar ikkje berre om at pedagogane rettleiar, men det er ein gjensidig

prosess. Ho seier vidare «vi får ofte mykje diskusjonar og bevisstgjerings som gjer at vi også utviklar oss som pedagogar».

## 5.0 Drøfting

I drøftingsdelen min vil eg diskutere problemstillinga mi «Korleis kan pedagogisk leiar motivere teamet sitt ved hjelp av rettleiing?». Eg vil diskutere teori, empiri og eigne refleksjonar og har valt å bruke same inndeling som i teorikapitlet.

### 5.1 Team

Eg spurte informantane om kva dei ser på som viktig i eit teamsamarbeid. Alle informantane sa at å ha eit felles verdigrunnlag og det å dra i same retning er viktig. Ein må løfte kvarandre og hente ut det beste i personalet. Aasen (2012) skriv om tre sider som er viktige for å kunne kalle seg eit team. Det som kjem fram frå informantane her, meiner eg passar godt saman med det som går på at teamet må arbeide etter felles mål (Aasen, 2012). Ei anna side er at teammedlemmane er avhengige av kvarandre for å nå måla. Det kan også koplust til det med å dra i same retning, deltakarane må arbeide samordna for å nå måla. Siste sida går ut på å bruke ressursane ein har ved å spele på dei sterke sidene til kvart enkelt medlem, og fordele oppgåver ut i frå kompetanse (Aasen, 2012). Skogen (2013) skriv at ein gjer kvarandre gode ved å spele bevisst på kvar enkelt sine sterke sider. Dette samsvarar med det informantane seier om å få bruke styrkene sine. Dei seier også at leiaren må sjå personalet sine ressursar, som eg ser i samanheng med å kartlegge personalet sin kompetanse (Aasen, 2012).

Ein legg stor vekt på ulikheit i kompetanse og ferdigheiter i eit team, og dette avgjer kva roller medlemmane fyller (Skogen, 2013). Dette ser eg i samanheng med at informantane seier ein brukar kvarandre sine ressursar. Informantane seier vidare at teamet må ha openheit, rom for innspel og idear, og at ein må kunne stole på kvarandre. Dette trur eg kan vere med på å skape tillit i gruppa, noko som Skogen (2013) skriv at ein leiar må kunne gjere. Det passar også saman med det den eine informanten sa om at ho kunne vere trygg på at medarbeidarane signaliserte det barnehagen sto for sjølv om ho var ute av avdelinga. Ein anna informant sa at som leiar hjelp det ikkje å ha mykje kunnskap om ein ikkje kan lære frå seg til personalet sitt. Ein av måtane å gjere det på kan vere gjennom rettleiing som Skogen (2013) også nemner som ein av tinga ein leiar må kunne.

### 5.2 Motivasjon

Gotvassli (2013) beskriv indre motivasjon som noko ein gjer av eigen fri vilje. Indre motivasjon er basert på interessa eller gleda med å utføre aktiviteten (Skogen & Haugen, 2013). Informantane sa at å få bruke interessene sine, å føle at ein bidreg og at ein har ein viktig funksjon er viktig for motivasjonen. Ein av informantane nemner indre motivasjon i forhold til dette. Lai (2011) skriv at medarbeidaren si oppleving av å få bruke kompetansen sin er ein viktig motivasjonsfaktor. Informantane sa også at det å føle seg inkludert



og bli sett er ein viktig motivasjonsfaktor. Dette kan ein i forhold til sjølvbestemmingsteorien til Deci og Ryan sjå på som ein ytre faktor som verkar inn på den indre motivasjonen (Skogen & Haugen, 2013). Ytre motivasjon kan altså virke inn på den indre motivasjonen, og det er noko Skogen & Haugen (2013) skriv at vi kan nytte oss av for å legge til rette for å få ei motivert personalgruppe. Personalet ønskjer å bli sett og lagt merke til, så det viktigaste er å gje positive tilbakemeldingar og ei kjensle av anerkjenning på det den enkelte medarbeidaren utfører (Skogen & Haugen, 2013). At det er viktig med positive tilbakemeldingar er noko alle informantane nemner.

Ein av informantane snakka om flytsonemodellen, og kor viktig det er at ein blir utfordra og får noko å strekke seg etter. Samtidig må utfordringane stå i forhold til ferdigheitene. Medarbeidarane er i flytsona når dei får oppgåver som interesserar dei og held dei motivert (Skogen & Haugen, 2013). Dette meiner eg blir viktig for ein leiar å vite også i forhold til det som handlar om mestringsmotivasjon (Skogen & Haugen, 2013). Dersom leiaren kan legge til rette for, og rettleie medarbeidaren i oppgåva som skal gjennomførast, trur eg sjansen er større for at medarbeidaren får ei positiv oppleving av oppgåva. Som informanten er inne på, kan medarbeidaren strekke seg litt lenger og få litt større utfordring neste gong.

Eg spurte informantane om kva åtferd dei reagerer på blant medarbeidarane sine. Alle sa at dei reagerer på negativ åtferd i forhold til barn. Det kan handle om mangel på interesse for arbeidet, mangel på endringsvilje, eller unnasluntring. Stålsett (2006) skriv at det vil vere nokon som fungerer dårleg i alle yrker, og yrke som har med menneskelege relasjonar å gjere er spesielt utsett. Skogen (2013) skriv at interessene og kompetansen til medarbeidarane i barnehagen vil varierer i forhold til kva oppgåve det er snakk om, og det er ikkje nødvendig at alle gjer alt. Dette sa også to av informantane mine. Likevel er det nokon oppgåver alle må gjere, og dersom det er mangel på kompetanse som er grunnen til mangel på vilje må leiaren vere styrande (Skogen, 2013).

## 5.3 Rettleiing

Informantane vart informert om at i forhold til rettleiing var fokuset på rettleiing av personalet, der dei som pedagogiske leiarar blir rettleiarane, og medarbeidarane deira blir vegsøkarane.

### 5.3.1 Kva er rettleiing?

Informantane snakka om rettleiing som å reflektere over eigen praksis, få til utvikling hos den som blir rettleia og gje vegsøkaren ei mestringskjensle. Det blir også nemnt å få til noko i lag, lære i lag og reflektere i lag. Dette kan sjåast i samanheng med definisjonen til Birkeland & Carson (2013) som blant anna seier at rettleiing involverer både rettleiar og vegsøkar, og omgrepa refleksjon og mestringskjensle er sentrale. Handal & Lauvås (1999) skriv at spelereglane i rettleiinga må vere kjent og akseptert av deltakarane for at ein skal få framgang. Ein av informantane seier at begge må vere innforstått med kva ein skal, og at rettleiinga må vere målretta og strukturert.

### 5.3.2 Praksisteori

Gotvassli (2013) skriv at praksisteori er ein persons måte å tenke og handle på. For mange er den lite bevisstgjort, og det fører ofte til at ein handlar utan å tenke gjennom kvifor ein gjer det. Rettleiing er eit godt hjelpemiddel for å bli bevisst eigen praksisteori, vere kritisk til den og eventuelt endre og utvikle den (Gotvassli, 2013). Eg ser dette i samanheng med det ein av informantane sa om å få personen til å reflektere over eigen praksis. Eg tenker at det å hjelpe medarbeidarane til å reflektere, og reflektere i lag med dei, er viktig for å gjere dei bevisst på verdiane sine. Dette ser eg på som viktig sidan det er dei som ligg til grunn for handlingane våre. Dette harmonerer med det Schei & Kvistad (2012) skriv om at ein får løfte verdier og haldningar opp til drøfting og forankring ved å bruke rettleiing i barnehagen.

### 5.3.3 Refleksjon, verdier og haldningar

Informantane nemnde ofte refleksjon, og Gotvassli (2013) skriv at refleksjon er sentralt i all rettleiingsaktivitet. Eg tenker at Schön sine tre nivå av refleksjon kan sjåast i samanheng med det å bli bevisst på eigen praksisteori. Spesielt *refleksjon på handling*, som er å reflektere over handlinga i ettertid (Gotvassli, 2013), gjev den enkelte moglegheit til å endre og utvikle sin eigen praksisteori. Ein av informantane seier at dersom dei du rettleiar føler at du vil deira beste og at du er ute etter å få til noko i lag med dei, vil ein nå langt med mange. Dette er ei innstilling som harmonerer med det Schei & Kvistad (2012) skriv om at rettleiing skal i praksis vise trua på at alle har krefter og motivasjon i seg som gjev moglegheit til vidareutvikling.

Når personalgruppa deltar aktivt i diskusjonar og refleksjonar i fellesskap, kan det gjere dei i stand til å sjå nye perspektiv (Schei & Kvistad, 2012). Informantane seier at dei jobbar i lag på ulike måtar. Ein av informantane brukar praksisforteljing på avdelingsmøter. Ein anna seier at dei har jobba med den didaktiske relasjonsmodellen i lag med assistentane. Eg tenker at dette er gode måtar å jobbe på for å få medarbeidarane til å reflektere og delta i diskusjon. Schei & Kvistad (2012) skriv at ein kan bevisstgjere den enkeltes kompetanse og ansvar ved kritisk refleksjon i rettleiing. Den eine informanten seier at dei kan sjå på vaksenrolla gjennom praksisforteljingar. Ved å bruke praksisforteljing på denne måten i rettleiing kan ein oppnå kritisk refleksjon rundt vaksenrolla, og på den måten få til ei bevisstgjerung. Ein av informantane seier at rettleiing er ein gjensidig prosess fordi at ein får ofte diskusjonar og bevisstgjerung som fører til at pedagogane også utviklar seg. Dette ser eg i samanheng med Birkeland & Carson (2013) som skriv at rettleiaren må vurdere seg sjølv i rettleiinga samtidig som den får fram refleksjon hos veggøkar, og på den måten blir rettleiingssamtalen utforskande for begge partar.

Ein av informantane sa at dersom veggøkaren får vere med å bestemme kva som er deira rettleiingsbehov vil dei eige behovet sjølv. Dette ser eg i samanheng med definisjonen på rettleiing til Birkeland & Carson (2013) som seier at i rettleiing er veggøkar i fokus, og det Handal & Lauvås (1999) skriv om at den som blir rettleia og skal lære står i sentrum. Ein av informantane seier at ho rådfører seg mykje med styrar i forkant

og etterkant av rettleiing. På denne måten tenker eg at ho kan få rettleiing sjølv, noko som i følge Schei & Kvistad (2012) kan føre til at ho blir tryggare i rettleiing av medarbeidarane sine på avdelinga. Eg trur det er veldig viktig at dei pedagogiske leiarane har moglegheit til å få rettleiing, både for sin eigen del, men også for å kunne gje best mogleg rettleiing til medarbeidarane sine. To av informantane seier at det er ei utfordring å vere god nok, og den tredje seier at ho skulle hatt meir kunnskap om rettleiing.

#### **5.3.4 Kompetanseutvikling og kompetansemobilisering**

Gotvassli (2013) skriv at god rettleiing kan vere knytt til kompetanseutvikling, men det kan også dreie seg om å mobilisere den kompetansen ein har tilgjengeleg. Eg tenker at det kan sjåast i samanheng med det informantane seier om at ein må løfte kvarandre og hente ut det beste i personalet. Dei seier også at det er leiaren si oppgåve å sjå medarbeidarane sine ressursar. Lai (2011) skriv at det verkar positivt på motivasjonen at ein får bruke kompetansen sin. Klyve, Kristiansen & Riis (2005) skriv at ein organisasjon som utviklar, forvaltar og tar i bruk kunnskapsressursane sine er ein lærande organisasjon. Barnehagen skal vere ein lærande organisasjon, og både personalet og barnehagen må vere i endring og utvikling (Kunnskapsdepartementet, 2011). Ein av informantane sa at vi må fornye oss, halde oss fagleg oppdatert og få innputt utanfrå for å halde motivasjonen oppe. Dette tenker eg har likskap med det å vere i endring, som har betydning for å vere ein lærande barnehage (Gotvassli, 2006). På den måten kan rettleiing føre til motiverte medarbeidarar og skape ein lærande barnehage. Ein av informantane snakka om at ho brukar den didaktiske relasjonsmodellen i lag med assistentane på avdelingsmøter, og at dei på den måten fekk ei forståing av korleis ho tenker og jobbar. Dette kan vere eit godt døme på korleis ein kan drive med kompetansemobilisering.

#### **5.3.5 Når rettleiing ikkje fører fram**

Alle informantane sa at ein må prøve igjen dersom rettleiinga ikkje fører fram. Stålsett (2006) skriv at ein kan fokusere på det veksøkar meistarar. Dette tenker eg harmonerer med det den eine informanten seier om at noko ofte har blitt betre, og ein må gje tilbakemelding på det. Ved å bekrefte det veksøkar meistarar, kan ein mobilisere motivasjon og mot til å openbare det han ikkje meistarar (Stålsett, 2006). Ein av informantane seier at når medarbeidarane blir bevisst på kva dei er gode på gjennom konkrete tilbakemeldingar, vil dei samtidig bli bevisst på det dei ikkje er så gode på.

Noko anna informantane seier er at dei søker hjelp frå styrar eller dei andre pedagogane om dei ikkje når fram med rettleiinga. Ein av informantane seier at av og til er styraren sine råd og erfaringar nok. Kunnskapsdepartementet (2011) seier at styrar og pedagogiske leiarar er ansvarleg for rettleiing av personalet, så eg tenker at å bruke styrar og pedagognettverket på arbeidsplassen er ein god måte for å finne løysing på problemet. Skogen (2013) skriv at det er ikkje alle som passar til å jobbe i barnehage. Ein av informantane seier det same, og to av dei har vore med på å rettleie folk ut av yrket. Ein av informantane seier at vi kanskje er for lite flinke til å rettleie folk til noko anna.

## 6.0 Avslutning

I denne oppgåva har eg prøvd å belyse problemstillinga: «Korleis kan pedagogisk leiar motivere teamet sitt ved hjelp av rettleiing?». Eg kan som sagt ikkje generalisere funna mine (Jacobsen, 2010), men eg har fått innsikt i korleis tre pedagogiske leiarar jobbar med rettleiing, og kva tankar dei har om rettleiing for å fremje motivasjon.

I løpet av prosessen med oppgåva har eg sett at å få bruke interessene sine, føle at ein bidreg med noko, føle at ein har ein viktig funksjon, og at ein får positive tilbakemeldingar kan vere viktig for motivasjonen. Det kan vere motiverande å få bruke kompetansen sin og føle at ein meistrar det ein driv med. Eg ser på flytsonemodellen (Skogen, 2013) som eit god døme på korleis ein kan halde medarbeidarane motivert ved at dei får passelege utfordringar å strekke seg etter. Ut i frå oppgåva mi tenker eg at ved å bruke rettleiing for å utvikle og mobilisere kompetansen ein har i teamet, kan ein samtidig oppnå motiverte medarbeidarar. Det eg tenker er viktig å hugse på med rettleiing er at det er veggskaren som skal vere i sentrum, og eg trur ein kjem mykje lenger om ein lar veggskaren vere med å bestemme kva som er deira rettleiingsbehov. Rettleiing kan også føre til ei utvikling av den som rettleiar ved at ein får diskusjonar og refleksjon. Om ein får til dette, kan ein vere på god veg til å opptre som ein lærande barnehage.

Gjennom intervju med informantane kom det likevel fram at det er ikkje alltid så enkelt som det høyrer ut som. Dei hadde alle saman erfaring med medarbeidarar som var umotiverte i jobben og ikkje tok til seg rettleiing. Det blei sagt at ein kan ikkje bruke for mykje tid på å prøve utan resultat, og kanskje er løysinga for nokon å bli rettleia ut av yrket. Skogen (2013) skriv at det er ikkje alle som passar til å jobbe i barnehage, og Stålsett (2006) skriv at i alle yrker er det nokon som fungerer dårleg. Dersom ein har gjort eit skikkelig forsøk utan resultat kan kanskje løysinga vere at dei bør finne seg eit anna yrke. Eg er likevel einig i det informantane seier om at ein må prøve igjen, og kanskje må ein bruke ein annan metode for å nå fram til den det gjeld. Ein kan fokusere på det veggskar meistrar (Stålsett, 2006), og kanskje kjem resten etter kvart. Gotvassli (2013) skriv at refleksjon er sentralt i rettleiing, og eg tenker at ein må få veggskar til å reflektere over eigen praksis og bli bevisst verdiane sine som ligg til grunn for handlinga ein gjer.

## 7.0 Vegene vidare

I etterkant av forskingsprosjektet mitt ser eg først og fremst at eg har tileigna meg mykje kunnskap og tankar som vil vere til stor hjelp når eg skal ut i yrket. Eg ser viktigheita av å ha kunnskap om rettleiing som eit leiingsverktøy. Informantane mine gav uttrykk for at rettleiing var noko dei kunne for lite om, i alle fall når det kom til dei vanskelege rettleiingssituasjonane. Rettleiing har nok fått ein større del i utdanninga sidan informantane utdanna seg, men kanskje det er noko vi burde hatt endå meir om? Dersom eg skulle utvikla oppgåva mi vidare kunne eg tenkt meg å finne ut av om det er forskjell på korleis nyutdanna jobbar

med rettleiing i forhold til dei som har jobba i mange år. Viser det att i barnehagane at rettleiing har fått større plass i utdanninga?

## Litteraturliste

- Aasen, W. (2012). *Teamledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Birkeland, Å., & Carson, N. (2013). *Veiledning for barnehagelærere*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Gotvassli, K.-Å. (2006). *Barnehager, organisasjon og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K.-Å. (2013). *Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen*. Oslo: Cappelen Damm.
- Handal, G., & Lauvås, P. (1999). *På egne vilkår. En strategi for veiledning med lærere*. Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Jacobsen, D. I. (2010). *Forståelse, beskrivelse og forklaring*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Klyve, M., Kristiansen, J. G., & Riis, P. (2005, Mars 20). *Coaching i skolen - personlig veiledning*. Oslo: Pedlex Norsk Skoleinformasjon.
- Kunnskapsdepartementet. (2011). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Lai, L. (2011, Mars). Kompetansemobilisering og egenmotivasjon. *Magma*, s. 49-55.
- NOU. (2012). *Til barnas beste. Ny lovgivning for barnehagene*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Schei, S. H., & Kvistad, K. (2012). *Kompetanseløft. Langsiktige tiltak i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Skogen, E. (2013). Ledelse i barnehagen. I E. Skogen, R. Haugen, M. Lundestad, & M. V. Slåtten, *Å være leder i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogen, E., & Haugen, R. (2013). Motivasjon og selvbestemmelse. I E. Skogen, R. Haugen, M. Lundestad, & M. V. Slåtten, *Å være leder i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Stålsett, U. (2006). *Veiledning i en lærende organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget.

# Vedlegg

## Vedlegg 1: Intervjuguide

### Introduksjon:

I intervjuet kjem vi til å komme innom tema om team, motivasjon og rettleiing. Med team tenker eg på personalet på di avdeling i barnehagen, altså deg som pedagogisk leiar og medarbeidarane dine. Når det gjeld rettleiing er fokuset på rettleiing av personalet, der du som pedagogisk leiar blir rettleiar, og medarbeidarane dine blir veggøkarane, altså dei som skal få rettleiing.

### Stikkord vi skal innom:

- Team
  - Kva er viktig i eit teamsamarbeid?
  - Kva er eit godt fungerande team for deg?
- Motivasjon
  - Kva er eit motivert team for deg?
  - Kva er viktig for at teamet skal halde seg motivert?
    - Kva gjer du for å halde teamet motivert?
  - I kva situasjonar reagerer du på negativ åtferd?
    - Kva åtferd reagerer du på?
  - Kva legg du i eit umotivert personale?
    - Har du erfaring med det, eventuelt eit døme?
- Rettleiing
  - Kva legg du i rettleiing?
  - Korleis bruke rettleiing for å motivere teamet?
  - Kva rettleiingsmetodar brukar du i rettleiing av teamet ditt?
  - I kva situasjonar brukar du rettleiing?
  - Korleis jobbar du med førebuing og etterarbeid?
  - Kva gjer du om rettleiinga ikkje fører fram?
    - Har du erfaringar med det?
  - Utfordringar?
- Avslutning
  - Er det noko du vil seie som vi ikkje har vore innom?
    - Døme/erfaringar?

## Vedlegg 2: Informasjonsskriv

Hei!

Viser til tidlegare førespurnad om å delta i bachelorintervju. I alt skal eg intervju tre pedagogiske leiarar i barnehagar i Sogn og Fjordane. Som sagt er temaet *retteiing for å fremje motivasjon*, og går ut på personalretteiing. Eg ønskjer å finne ut av om det er mogleg å bruke retteiing som verktøy for å motivere umotivert personale, men også for å halde personalet motivert i arbeidet. Spørsmåla kjem stort sett til å halde seg innanfor tema motivasjon og retteiing.

Eg har eit ønske om å få bruke bandopptakar under intervjuet. Dette fordi det er ei stor styrke for teksten og eg sikrar at eg får med alt. Opptakar bidreg til at det blir ein god flyt i intervjuet, og eg kan konsentrere meg fullt om samtalen i staden for å måtte skrive ned alt. Opptaket vil bli sletta så fort eg har skrive inn intervjuet (i løpet av eit par dagar etter intervjuet). Ønskjer tilbakemelding på førehand om bandopptakar ikkje er greitt.

Eg ser føre meg at intervjuet vil ta om lag ein time.

Om du ellers har spørsmål er det bare å ta kontakt.

Mvh \_\_\_\_\_