

BACHELOROPPGÅVE

Kompetansemobilisering

Kva gjer pedagogiske leiarar for å mobilisere kompetansen i teamet sitt?

av

Kandidatnummer: 123
Anne-Sofie Fonn Nilsen

Competence mobilization

What do educational leaders do in order to mobilize the expertise within their team?

Barnehagelærerutdanning

BLU3-1006

Desember, 2014



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

Eg gir med dette Høgskulen i Sogn og Fjordane løyve til å publisere oppgåva (Skriv inn tittel) 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:
Kandidatnr.: 123, Anne-Sofie Fonn Nilsen

JA NEI

Innhold

1.0 Innleing	1
1.1 Avgrensing og omgrepsavklaring	2
2.0 Forskingsdesign og metode	2
2.1 Val av metode.....	3
2.1.1 Det kvalitative intervju	3
2.2 Val av respondentar	3
2.3 Datainnsamling.....	4
2.4 Validitet og reliabilitet.....	5
2.5 Kjeldekritikk og etiske omsyn.....	5
2.6 Analyse og bearbeiding av data	6
3.0 Presentasjon av teori.....	7
3.1 Teamorganisering.....	7
3.2 Kompetansemobilisering.....	9
3.3 Motivasjon.....	10
4.0 Presentasjon av empiri.....	11
4.1 Teamorganisering.....	12
4.2 Kompetansemobilisering.....	13
4.3 Motivasjon.....	14
5.0 Drøfting.....	15
5.1 Teamorganisering.....	15
5.2 Kompetansemobilisering.....	17
5.3 Motivasjon.....	19
6.0 Avslutning.....	20
Litteraturliste.....	22
Vedlegg 1 - Intervjuguide	24
Vedlegg 2 – Informasjonsbrev til informantane.....	26
Vedlegg 3 - Samtykke	27

1.0 Innleiing

Denne oppgåva handlar om temaet pedagogisk leiing og kompetansemobilisering. Som pedagogisk leiar har ein ansvar for eit team, og skal sørge for at alle dei tilsette får brukt kompetansen sin. Føremålet med oppgåva er at eg sjølv vert bevisst på korleis eg går fram som ein framtidig pedagogisk leiar, for å dra nytte av den formelle og uformelle kompetansen til dei tilsette. Vidare vil eg finne ut kva konsekvensar det får for teamet dersom medarbeidarar ikkje får bruke kunnskap, erfaring og kompetanse i arbeidet sitt. Eg vil finne ut korleis eg går fram for å ivareta medarbeidarane og kva som er viktig i denne prosessen.

I følgje Kunnskapsdepartementet (2009) er kvalitet i barnehagen først og fremst avhengig av dei menneskelege ressursane som er barnehagepersonalet. Det er viktig at det er tilstrekkeleg personale med relevant kompetanse i barnehagen. Gjennom erfaring frå praksis så har eg vore oppteken av å arbeide på lag med teamet mot felles mål. Det grunnleggande har vore at «vi» skal dra lasset saman og gjere barnehagekvardagen verdifull for barna, og vi vaksne får brukt vår kompetanse i dette arbeidet. Gjennom ulike observasjonar og samtalar med tilsette, har eg sett korleis ein kan dra nytte av erfaringar og kompetanse. Medarbeidarar er ulike på same måte som ein har ulik kompetanse, og det har vore viktig for meg i praksis å ivareta ulikskapar i teamet. Det at vi er med å utfyller kvarandre i ulike oppgåver og mål i barnehagen.

Kunnskapsdepartementet (2011) fortel at i barnehagen skal det vere ei pedagogisk leiing. Det er styraren og pedagogisk leiar som har eit særleg ansvar for å planleggje, gjennomføre, vurdere og utvikle oppgåvene og innhaldet i barnehagen. For at alle tilsette i barnehagen skal få ei felles forståing av kva ansvar og oppgåve barnehagen har, så må styrar og pedagogisk leiar rettleie personalet. Barnehagen er ein pedagogisk samfunnsinstitusjon og den må vere i endring og utvikling. Slik som samfunnet endrar og utviklar seg, så må også barnehagen fylgje med utviklinga og vere ein lærande organisasjon, slik at ein er klar for å møte nye krav og utfordringar. Utvikling av kompetansen til personalet høyrer til kvalitetsutviklinga til barnehagen.

I praksis har eg sett pedagogisk leiar som ikkje kommuniserer med teamet sitt, og som har sagt at ved å berre å sjå på dei tilsette utan å seie noko, så veit medarbeidarane kva dei skal gjere. Dette teamet var lite motivert og ein såg konsekvensane ved at dette gjekk ut over barnegruppa. I tillegg såg ein teikn på usikkerheit og frustrasjon blant medarbeidarane. I den seinare tid ser eg at hadde eg hatt betre tid på den avdelinga, så ville eg tatt tak i dette problemet på ein annan måte enn eg gjorde då. Dette er og ein årsak til at eg vil undersøkje meir i djupna korleis ein kan unngå at slike situasjonar skal oppstå. Utifrå dette er problemstillinga mi: *Kva gjer pedagogiske leiarar for å mobilisere kompetansen i teamet sitt?*

Denne bacheloroppgåva er ein oppgåve som er forankra i kompetansemobilisering. Eg meiner den i tillegg handlar mykje om pedagogisk leiing, og svarar på kva pedagogiske leiarar gjer for å mobilisere kompetansen i teamet sitt.

1.1 Avgrensing og omgrepsavklaring

I problemstillinga vert omgrepa pedagogisk leiar, kompetansemobilisering og team presentert. For å forstå kva det inneber, vil eg seie noko om desse omgrepa.

Pedagogisk leiing handlar om å ha fokus på kjerneverksemda i barnehagen, det vil seie pedagogisk leiing av arbeidet med danning gjennom omsorg, leik og læring. Pedagogisk leiing er i følge Gotvassli (2013) det å få leie barnehagen som pedagogisk verksemd. I problemstillinga er det fokus på leiarrolla overfor dei tilsette. Ein pedagogisk leiar skal leie og bevisstgjere heile personalet på dei ulike aktivitetane i barnehagen, og knytte dei til eit verdimeisig grunnlag.

Kompetanse er å omfatte kunnskap, ferdigheit og haldning, som bidreg til å løyse problem eller utføre oppgåver (Hagen & Skule, 2004). Linda Lai definerer kompetanse slik: «*Kompetanse bidrar først til måloppnåelse og verdiskaping når den blir brukt på en relevant måte. Tiltak for å sikre de best mulige betingelser for at den kompetansen som er anskaffet eller utviklet, faktisk blir brukt*» (Lai, 2013, s. 18). Kompetansemobilisering handlar om at medarbeidarar får bruke sin kompetanse gjennom relevante oppgåver og utfordringar, som bidreg til yting, oppnå mål og verdiskaping (Lai, 2013).

I følge Gotvassli (2013) vert i det daglege omgrepa team og gruppe nytta, men innan profesjonar føretrekk ein å bruke team. Eit team består av eit mindre antal menneske med komplementære ferdigheiter, felles resultatmål, forplikta til ein felles hensikt og felles tilnæringsmåte som held kvarandre gjensidig ansvarleg overfor. Teamarbeid er i stor grad praktisk og pedagogisk arbeid, verdi og mål er implementert. I barnehagen er team eit fellesskap med barna som skal gje barnehagen innhald (Aasen, 2013).

Oppgåva vil ha fokus på pedagogisk leiar og kompetansemobilisering. Kva er det pedagogiske leiarar konkret gjer for å nytte kompetansen til dei tilsette? Vidare vil ein sjå på korleis ein pedagogisk leiar kan gjere seg nytte av både formell og uformell kompetanse, som dei tilsette har i det daglege arbeidet i barnehagen.

2.0 Forskingsdesign og metode

Metode fortel kva slags framgangsmåte ein nyttar for å avdekkje ei problemstilling. Det er korleis ein innhentar, organiserer og tolkar den informasjonen ein finn gjennom forskinga (Dalland, 2012).

Ringdal (2014) fortel av det finst to ulike metodar til forskinga, der ein skil mellom kvalitativ og

kvantitativ metode. Den kvalitative metoden tek sikte på fange opp meining og oppleving som ikkje let seg talfeste eller måle. Ein går i djupna og får fram det særeigne og det som er spesielt, eventuelt avvikande. I den kvantitative metoden så får ein data i form av målbare einingar, og ein nyttar spørjeundersøking for å innhente opplysningar. Begge metodane bidreg til ein betre forståing av det samfunnet vi lever i, og korleis enkeltmenneske, grupper og institusjonar handlar og samhandlar (Dalland, 2012).

2.1 Val av metode

Etter val og konkretisering av problemstilling var neste steg å finne design til undersøking, som var best egna til problemstillinga (Jacobsen, 2013). I problemstillinga er hensikta å finne ut **kva** pedagogiske leiarar gjer for å mobilisere kompetansen i teamet sitt. Det ville ha vore vanskelegare å få svar på problemstillinga, om ein hadde nytta kvantitativ metode. Grunnen til det er at med ein kvantitativ metode, så får ein ikkje fram nærleik og observasjon av studieobjekter i naturlege omgjevnader (Ringdal, 2014). Når ein nyttar ein kvalitativ metode har ein mulegheit til å gå i djupna og ein kan gjere enkeltintervju. Hensikta med oppgåva er å få fram individuelle oppfatningar, haldningar og meiningar om kompetansomobilisering.

2.1.1 Det kvalitative intervju

Eit kvalitativt intervju har som mål å innhente kvalitativ kunnskap som er uttrykt med vanleg språk. Ein tek sikte på å få fram nyansert skildring av den situasjonen informanten er i. For at skildringa skal vere dekkande, er det i mange tilfelle nyttig å stille utfyllande spørsmål. For å kunne gjere dette så må ein fylgje godt med på det som vert sagt. På den måten vert informant utfordra til å gje best muleg svar (Dalland, 2012).

Det finst ulike typar intervjuformer som ein kan nytte, som vil gje ulike utsegn eller svar. Val av intervjuform må sjåast i samanheng med problemstillinga. Eit intervju kan vere opent, halvstrukturert (semistrukturert) eller strukturert. Eit opent intervju er ein samtale der den som intervjuar ikkje har nokon føringar for samtalen. Om ein vel eit strukturert intervju vil ein leie intervjuet med å stille spørsmål som ein har utarbeida i forkant, også kalla intervjuguide (Jacobsen, 2013). Etter eg hadde valt problemstilling og utarbeidd ein intervjuguide, ønska eg å ha moglegheit til å ta tak i element frå informantane som eg kunne bygge vidare på. Om det var noko som informantane sa som eg ville vite meir om, så ville det styrke problemstillinga. Valet mitt vart difor eit halvstrukturert intervju som metode.

2.2 Val av respondentar

Når ein nyttar kvalitativ metode kan ein velje ut personar som skal representere gruppa eller fenomenet ein undersøker. Desse personane vert kalla informantar eller respondentar. Ein informant er ein person som ikkje sjølv representerer gruppa ein undersøker, men har god kunnskap

om gruppa eller fenomenet. Ein respondent er ein person som har direkte kjennskap til gruppa eller fenomenet, ved at dei til dømes er medlem av ein spesiell gruppe eller deltakande (Jacobsen, 2013). I mi oppgåve er det pedagogiske leiarar som er mine respondentar.

Eg var oppteken av at respondentane skulle fungere som pedagogiske leiarar, men i tillegg skulle det vere ulikskap i forhold til erfaring, kjønn, kommunal eller privat barnehage, og størrelsen på organisasjonen dei var tilsett i. Sidan problemstillinga mi er utforma etter korleis pedagogiske leiarar arbeider i forhold til kompetansemobilisering, så vert det naturleg å spisse det inn til pedagogiske leiarar. Eg tok direkte kontakt med fem ulike pedagogiske leiarar per telefonen, og alle sa seg villige til å delta i oppgåva mi. Ein av dei fem respondentane hadde ei dobbeltrolle som både styrar og pedagogisk leiar. Denne respondenten er tilsett i ein mindre barnehage med ein avdeling, difor har dei ikkje styrar i full stilling. Av dei fem respondentane er det fire kvinner og ein mann, alle er pedagogiske leiarar og kjem frå fire ulike barnehagar. Dette er respondentar som representerer to kommunar i Sogn og Fjordane, og alle informantane har førskulelærarutdanning.

Respondent 1 er under 30 år og vart utdanna som førskulelærer for tre år sidan, og har vore pedagogisk leiar dei to siste åra. Respondent 2 er under 40 år og har vore pedagogisk leiar i 15 år, og har vidareutdanning i rettleiing. Respondent 3 er også under 40 år og har vore pedagogisk leiar i ti år. Respondent 4 er over 40 år og har vore pedagogisk leiar dei 20 siste åra, og har vidareutdanning i rettleiing og spesial pedagogikk. Respondent 5 er under 60 år og har 28 års erfaring som pedagogisk leiar, og har vidareutdanning i rettleiing.

Dei fem respondentane kjem frå m.a. barnehage med ei avdeling der det er 12 barn, barnehagar med fem og seks avdelingar, og ein kubebarnhage med nærare 150 barn.

2.3 Datainnsamling

Då eg tok direkte kontakt per telefon med respondentane mine, var eg oppteken av å presentere oppgåva på ein best muleg måte. Eg var og oppteken av å skape ein god kjemi med den eg snakka med, slik at dei skulle kjenne seg trygg i forhold til både meg som student og intervjuet dei skulle gjennomføre. Dalland (2012) fortel at eit intervju er eit møte mellom menneske, og at begge partar har forventningar til kvarandre. Det er viktig at den som gjere eit intervju gjev eit godt inntrykk.

Etter at eg hadde fått gjort avklaring med respondentane, så vart det avtalt tid og stad til gjennomføring av intervju. Det vart sendt ut intervjuguide (vedlegg 1) på e-post slik at informantane kunne førebere seg før intervjuet. I informasjonsbrevet (vedlegg 2) vart informantane forsikra om at anonymiteten vart teken hand om, og at lydopptaket vart sletta rett etter transkripsjon.

Fem intervju vart gjennomført i løpet av to veker, og alle intervju vart gjennomført på eit grupperom i barnehagane respondentane representerte. Det var positivt å få intervju dei personleg, for det gjer at ein får eit heilt anna forhold til dei ein intervjuar. Før intervju starta, så prata vi litt for å bli betre kjende. Deretter vart det delt ut eit samtykkeskjema (vedlegg 3), som begge partar skreiv under på, for å ivareta respondenten sin anonymitet. På alle intervju vart det nytta lydopptakar. For å sikre dokumentasjon valde eg å notere stikkord undervegs i intervjuet, og for å vise at interesse i det som vart sagt av respondentane. I tillegg vart intervjuet kvalitetssikra ved at eg noterte ned det som var viktige element å ta med, og som ein kunne spørje meir om (Jacobsen, 2013). Alle intervju vart gjennomført mellom 45 til 60 minutt.

I intervjuguiden hadde eg delt inn spørsmåla inn i tre ulike tema, teamorganisering, kompetansemobilisering og motivasjon. Dette er grunnlaget for kva slags tema eg nyttar i presentasjon av teori, empiri og i drøftingsdelen.

2.4 Validitet og reliabilitet

For at metodane skal gje truverdige kunnskap, må krava til validitet og reliabilitet vere oppfylt.

Validitet står for gyldigheit og relevans, og betyr at det som vert målt må vere gyldig og relevant for det problemet som vert undersøkt. Reliabilitet står for påliteleg, og betyr at målingar må utførast rett og ein må oppgje eventuelle feilmarginar (Jacobsen, 2013). Det vil seie at eg må vere kritisk til kvaliteten på datainnsamlinga eg har gjort.

Dei respondentane eg har nytta til oppgåva representerer pedagogiske leiarar og kva dei gjer for å mobiliserer kompetansen til sine tilsette. Eg kunne ha styrka validiteten ved å hatt eit større utval av respondentar og for å få tak i eventuelle skilnader. Dette ville då ha bli eit større arbeid og ein lengre prosess. Difor valte eg å heller å ha fokus på at utvalet av respondentane skulle vere ulike i forhold til kjønn, erfaring, størrelse på organisasjonen dei er tilsett i, og om det er ein privat eller kommunal barnehage. Likevel er det vanskeleg å seie at resultatane eg kom fram til gjeld heile populasjonen (Jacobsen, 2013). Funna kan ikkje generaliserast, men kan gje oss eit innblikk på problemstillinga.

2.5 Kjeldekritikk og etiske omsyn

Metodane som vert nytta for å fastslå om ein kjelde er sann, er kjeldekritikk. Det vil sei at ein vurderer og karakteriserer dei kjeldene som vert nytta. Alle som bidreg til oppgåva er kjelde. Det vert stilt krav til korleis ein søker etter kjelde, vurderer, gjere greie og korleis kjeldene vert nytta (Dalland, 2012).

Ein av respondentane til oppgåva hadde ei dobbeltrolle. Vedkomande var både styrar og pedagogisk leiar. På grunn av dobbeltrolla og at det kan vere problematisk å skilje rollene i eit intervju, kan dette føre til feilkjelde. Som det har vore nemnd tidlegare i oppgåva, så fekk respondentane intervjuguiden

i forkant av intervjuet. Dette vart gjort fordi dei skulle få moglegheit til å førebu seg til intervjuet, og fordi det var usikkerheit i forhold til faguttrykket kompetansemobilisering. Det er muleg at resultatet av intervjuet hadde vore annleis om ein hadde latt vere å gje intervjuguiden i forkant. Ein respondent hadde ein annan avtale etter intervjuet, noko som førte til at vi på slutten av intervjuet måtte vi vere effektive. Dette kan og ha ført til feilkjelde i oppgåva.

For å få kunnskap om menneske, deira livssituasjon og korleis dei forhold seg til samfunnet, må ein møte dei med tillit. Det vil seie at dei som vert intervjuet opplever å bli skikkeleg ivaretekne sidan dei bidreg til forskning. Etske omsyn handlar om meir enn å fylgje reglar, og ein må tenkje igjennom kva slags etske utfordringar forskingsarbeidet medfører og korleis det kan handterast (Dalland, 2012).

Då eg tok kontakt med respondentane mine, så måtte eg ta etske omsyn både i forhold til korleis eg presenterte oppgåva mi i den første kontakten, under intervjuet og i etterkant av intervjuet. Ved den første kontakten eg hadde med respondentane per telefon, sa eg i frå om at det som vert sagt under intervjuet vert anonymisert til bruk i oppgåva. På sjølv intervjuet signerte begge partar på samtykkeskjema (vedlegg 3), for å dokumentere at dei vart ivaretatt i forhold til anonymitet. I ettertid har eg tatt kontakt med respondentane der eg har sagt at lydopptaket som vart nytta under intervjuet, er sletta.

Sidan problemstillinga mi går ut på kva pedagogiske leiarar gjere for å mobilisere kompetansen til teamet, har eg på same tid spurd respondentane direkte kva dei gjere i ulike situasjonar med teamet sitt. Dei skal fortelje frå sine eigne erfaringar, og korleis dei arbeidar som pedagogisk leiar for sine tilsette. Dette er ein etisk balansegang mellom den rolla dei har som pedagogisk leiar, og det som er deira personlege særpreg til rolla dei har.

2.6 Analyse og bearbeiding av data

Dalland (2012) fortel at analyse er granskingsarbeid der utfordringa ligg i å finne ut kva det er materialet fortel oss.

Det har vore nytta lydopptakar for at ein på best muleg måte kan få sikre nyanse og stemninga som vart formidla i intervjuet (Dalland, 2012). Eit personleg intervju er ein form for individualisering, og får fram ein person sine oppfatningar og haldningar (Jacobsen, 2013). Sjølv om eg brukte dei planlagde intervju spørsmåla, var det moglegheit for å komme med utdjupande spørsmål då ein nytta lydopptakar (Dalland, 2012). Etter at ein respondent hadde svara på eit spørsmål, har eg for eksempel spurd: «*Dette var spennande å høyre. Kan du sei noko meir om akkurat dette?*»

Etter at alle intervjua var gjennomførte vart dei transkribert. Eg sjekka det og opp mot det som eg hadde notert ned undervegs i intervjuet, sidan stikkorda var det som var viktig å trekke fram til oppgåva. Deretter samanlikna eg intervjua og leita etter likskap og ulikskap frå respondentane.

3.0 Presentasjon av teori

Denne delen handlar om teamorganisering, kompetansemobilisering og motivasjon. Dette er utifrå val av teori til problemstilling og avgrensing.

3.1 Teamorganisering

Teamorganisering er i følge Aasen (2013) korleis ein organiserer verksemda. Det handlar om korleis ein organisasjon vel å løyse definerte oppgåver i eit team. Gjennom teamorganisering er det mindre hierarki og flatare struktur. Det er teammedlemmane som er ansvarlege for resultat og for at måla vert gjennomført i verksemda. Ordet team er eit omgrep som er av nyare dato. Det har med at arbeidslivet er meir spesialisert no enn tidlegare, i tillegg til at arbeidsoppgåvene er blitt meir komplekse. Det er mange arbeidsoppgåver som er heilt umuleg for enkeltpersonar å utføre aleine, og hensikta med team er at ein kan løyse oppgåver og komplekse oppgåver som ein ikkje klarer aleine. Det vil sei at kvart enkelt teammedlem får ein underordna funksjon. Med teamorganisering så får ein oppgåveløysande system. Teamarbeid og teamorganisering får ein sosiologisk vinkling, der ein ser på teamet som eit system. Ein ser det som eit system med eigenskapar utover det som tilsvara summen av medlemmane, og deira individuelle bidrag i ein teamkontekst. Teamet sine medarbeidarar skal løftast på deira sin kompetanse, og dele sine erfaringar og kunnskap med dei andre i teamet. På den måten kjem alle sin kompetanse heile teamet til gode. Med andre ord så vil det sei at ein samhandlar i lag med andre. Som eit teammedlem så må ein gje slepp på noko av kontrollen over eigen åtfærd, ved at ein sosialisert inn i teamet sitt arbeid. I følge Aasen (2013) er eit effektivt team basert på samspel, samarbeid, fellesskap og ei felles forståing av måla og oppgåvene til verksemda. Ein finn løysingar gjennom deltaking og diskusjonar.

Teamleing er i følge Larsen & Slåtten (2011) ein leiarstil som gjev uttrykk for eit bestemt menneskesyn. Leiaren i teamet forutset at medarbeidarane har ein unik kompetanse som kan kome til nytte. Gjennom samarbeid i teamet vert den unike kompetansen tatt i bruk. Det at medarbeidarar har ulik kompetanse gjev gode moglegheiter for å nå organisasjonen sine mål.

Larsen & Slåtten (2011) fortel at i teamleing er det ulikskap som vert verdsett, og at kvar enkelt medarbeidar sin kompetanse kan gje særeigne bidrag utan å vere lik alle andre. Teamleing byggjer på forskjellar i kompetansen hjå medarbeidarane, og dette kan styrke utviklinga av kompetanse på enkelte område for å nå målsetjinga med arbeidet.

I følge Lai (2013) er formell kompetanse ein medarbeidar som kan dokumentere kompetanse basert på utdanning, systematisk opplæring og kurs i regi av godkjente tilbydarar, utdanningsinstitusjonar og kursarrangørar. For å kunne utføre bestemte oppgåver eller funksjonar innan profesjonar vert det stilt krav til formell kompetanse. Kunnskap og ferdigheiter er formell kompetanse, og hovudtyngda vil variere på tvers av yrke og utdanning. Vidare fortel Lai (2013) at ein uformell kompetanse er ein medarbeidar som har utvikla ein kompetanse utanfor utdanningssystemet eller planlagde tiltak. Det vil sei kompetanse gjennom kunnskap og ferdigheiter frå erfaring i arbeidslivet, og andre interesser som ein har erfaring frå. Summen av formell og uformell kompetanse er realkompetanse. Det vil sei den samla kompetansen ein medarbeidar har erverva gjennom formell utdanning, arbeidserfaring og livserfaring. I mange tilfelle er det stor konkurranse om arbeidsplassane, og det aukar vektlegginga av formell kompetanse. I motsetning til uformell kompetanse som er enklare å dokumentere. Innan profesjonsutdanninga er det viktig med kontinuerleg vedlikehald av den formelle kompetansen. Det skjer stadig endringar, og det er viktig når ein har ein profesjonsutdanning at ein held seg oppdatert. I barnehagen er der ikkje alltid tilstrekkeleg med formell kompetanse for å utføre ulike oppgåver og funksjonar. Ved tilsetjing i stillingar av ny medarbeidar i barnehagen, vert den uformelle kompetansen ofte vektlagt. Uformell kompetanse har stor verdi for organisasjonen og den enkelte medarbeidar. I strategisk kompetanseleiing er det hensiktsmessig å ta omsyn til den samla realkompetanse medarbeidaren har, det vil sei både den formelle og uformelle kompetansen.

Aasen (2010) fortel at kvalitetsarbeid i barnehagen forutset høg profesjonell kompetanse. Fleirtalet av personalet er assistentar utan formell kompetanse, og det kan i mange tilfelle vere utfordrande å leie kvalitetsarbeidet for den som er pedagogisk leiar. Medarbeidarane sin kompetanse er avgjerande for kvaliteten, og kunnskap og haldningar er avgjerande for at barnehagen skal vere eit godt pedagogisk tilbod. «*Teamorganisering er måter å strukturere virksomhetens medarbeidere og oppgaver på, og legger rammer for hvordan oppgaver og ansvar blir ledet, fordelt og delegert*» (Aasen, 2010, s.294).

Å arbeide i team er komplekst. I følge Aasen (2010) utfordrar det at leiaren av teamet forstår heilskap, og forstår komplekse og dynamiske samanhengar. Som teamleiar må ein vere god til å diagnostisere og analysere ulike situasjonar i verksemda. Vidare må ein vere i samspel med dei einskilde medarbeidarane sine ulikskapar, og ha mål og visjonar om barnehagen sine oppgåver og innhald. Den viktigaste oppgåva teamleiar har, er å koordinere og nytte den kompetansen som finst i teamet. Medarbeidarar sine kunnskapar, erfaringar og personlege eigenskapar er teamet sin totale kompetanse. Som teamleiar er ein aktivt involvert i barnehagearbeidet og skapar rom for læring og fagleg utvikling i teamet, og ein treng organiseringar som fremjar dette arbeidet. Utfordringane er å finne teamorganiseringar som fremjar moglegheit til å leie arbeidet.

3.2 Kompetansemobilisering

Lai (2013) fortel at kompetanse bidreg først til verdiskaping og mål om den vert nytta på ein relevant måte. For å sikre at kompetansen ein har fått eller utvikla, er det viktig at denne kompetansen vert brukt i arbeidet i barnehagen. Forsking frå ein rekkje organisasjonar i Norge, viser at det er nærare ein fjerdedel av medarbeidarar som ikkje får brukt sin kompetanse i arbeidet sitt. Det fører til at medarbeidaren opplever eit demotiverande avvik mellom sitt eige potensial og oppgåver, og utfordringar ein får i arbeidet. Det vil føre til kompetanseingruens. Gjennom låg kompetansemobilisering vil det føre til negative konsekvensar, både for organisasjonen, den enkelte medarbeidar og teamet medarbeidaren tilhøyrar. Det er viktig som leiar å ha kunnskap om kva slags faktorar som er avgjerande for høg kompetansemobilisering, og korleis ein kan arbeide systematisk med dette. Det er leiaren sitt ansvar å legge best muleg til rette for å nytte kompetansen medarbeidarar har, og gjere investeringar i kompetanse gjennom mål og verdiskaping.

I følgje Lai (2011) har det stor betyding at medarbeidar får mulegheit til å bruke sin eigen kompetanse. Forsking viser funn frå seks store utval med 4451 respondentar, at medarbeidarar som i høg grad opplev å få brukt kompetansen sin, er meir indre motivert. Dei er og lojale til organisasjonen dei tilhøyrar, og har i mindre grad planar om å slutte i organisasjonen. *«Mulighetene for å bruke kompetanse er enda viktigere for indre motivasjon enn de tre hovedfaktorene i moderne motivasjonsteori; tro på egen kompetanse, autonomi og opplevd tilhørighet, og effekten av disse variablene avhenger helt eller delvis av opplevd kompetansemobilisering»* (Lai, 2011, s. 49). I følgje Lai (2011) så viser funna at leiarar av kunnskapsarbeidarar finn spesielle utfordringar i form av balanse mellom tillit og støtte. Medarbeidarar si tru på eigen kompetanse og for å vere indre motivert til ei oppgåve, er eit såkalla eigenmotivasjonsteori (Gagne og Deci 2005). Den indre motivasjonen reflekterer ein genuin interesse og glede for oppgåva ein skal utføre. Den ytre motivasjonen er ytre belønning i form av for eksempel løn og status, som motiverer til å gjere ein innsats. I følgje studiar så er det den indre motivasjonen som gjev flest positive effektar for både medarbeidaren og organisasjonen. Medarbeidarar må få moglegheit til å bruke kompetansen sin for å nytte motivasjonen og skape verdiar. I tillegg er det medarbeidarar som meiner at dei får brukt sin kompetanse, men at dei undervurderer seg sjølve og har eit større potensial. Andre medarbeidarar kan overvurdere seg sjølve og undervurdere i kva slags grad dei får brukt kompetansen sin. Forsking viser at ein medarbeidar sin oppleving av å få brukt kompetansen, utgjer ein viktig motivasjonsfaktor. Det ser ut til at det er ein samanheng mellom låg kompetansemobilisering i forhold til dårleg trivsel på jobb, lågare lojalitet til organisasjonen og sterke planar om å slutte i organisasjonen (Feldman 1996, Bolino og Feldman 200, Feldman, Leana og Bolino 2002, Maynard, Joseph og Maynard 2006, Erdogan og Bauer 2009).

Lai (2011) fortel at leiarar må vise tillit til kvar enkelt medarbeidar med støttande åtfærd. Leiarar i dagens samfunn er i større grad prega av detaljerte målingar og oppfølgingar. Det er ei viktig utfordring for leiarar å unngå at det skaper hindring for kompetansmobilisering. For å unngå dette må ein som leiar arbeide i retning av å avgrense detaljstyring og målingar, til det som er mest nødvendig for organisasjonen. Leiarar må ta ein aktiv rolle med å leggje til rette gjennom holdningsarbeid, struktur, tilhøyrighet og tillit, for positive moglegheiter til å bruke sin kompetanse og bidra til organisasjonen sin verdiskaping.

Kunnskapsdepartementet (2013) fortel at det er behov for satsing på kompetanseutvikling i barnehagane. Det som har størst betydning for kvaliteten i barnehagane er dei tilsette sin kompetanse. Det er mangel på barnefagleg utdanning, og dette er ei utfordring for barnehagane. Vidare har det vore arbeidd med kompetansetiltak som er retta mot heile personalgruppa i barnehagen, i tillegg til rettleiing som støttar lokalt utviklingsarbeid.

Det er nyttig og verdifullt å samarbeide når det gjeld utvikling av kvart enkelt medarbeidar. Pedagogiske leiarar får gjennom samarbeid med medarbeidarane utvikla idear og erfaringar. Dette gjev gode føresetnadar for å skape ein felles visjon (Ertesvåg & Roland, 2013). Forsking viser at om medarbeidarar får prøve ut ulike aktivitetar, fører det til at dei lærer i si profesjonelle utvikling. Denne læringa har ei viss varigheit (Boyle, While & Boyle, 2004).

3.3 Motivasjon

I følge Skogen (2013) er det leiar si oppgåve å motivere personalet, og det er ein viktig i forhold til arbeid med både barn og vaksne. Motivasjon er ein prosess som vert iverksett av drivkrefter inne i oss eller av forhold i miljøet. Dette resulterer i målretta åtfærd. Motivasjon er ein prosess som ein er i her og no. I denne prosessen vil det variere i intensitet, varigheit og styrke, og har som formål å nå eit anna mål.

Skogen (2013) fortel at ein kan dele motivasjon inn i indre og ytre motivasjon. Den indre motivasjonen er når ein person handlar på ein bestemt måte eller utfører en yrkesfunksjon, når handlinga er basert på interesse utan andre forsterkningsrammer enn glede ved å utføre aktiviteten. Om forsterkningsrammer består av ytre faktorar som til dømes løn, er det ein ytre motivasjon. I ein yrkessituasjon så er både indre og ytre motivasjon viktige faktorar som verkar saman på ein naturleg måte. Om ein medarbeidar får moglegheit til å bestemme sjølv kva ein vil gjere i arbeidet, får ein lyst til å utføre ein god jobb. Det heng saman med at opplevd grad av kompetanse, og kompetanse heng saman med kjensle av mestring og sjølvstendigheit. Indre motivasjon er forankra i menneske sitt behov for å vere sjølvstendige og kompetente.

I følge Skogen (2013) så er resultat av undersøkingar at den indre motivasjonen stimulerer læringspotensialet hjå menneske. Det vil seie at ein person som er indre motivert, tek til seg informasjon på ein positiv måte. Personen klarar å forhalde seg til ulike oppgåver, og er meir motivert til å lære meir enn ein som ikkje er indre motivert. Høg kvalitet av læring kan bli stimulert av sjølvbestemmande former for motivasjon. Medarbeidarar som er indre motivert for å lære, opplev det som viktig for sin eigen del. Motsette er tilfelle ved kontrollerande former for motivasjon. Det kan for eksempel vere når medarbeidaren som lærer noko nytt fordi ein må lære det. Pålagte mål, belønning, straff og evaluering, undergrev den indre motivasjonen.

Skogen (2013) fortel at ein leiar må la medarbeidarane vere med på ulike avgjersle i teamet. På same tid må dei sjå balansen og forstå at det er leiaren som har det overordna ansvaret og som tek endelege avgjersle. Som leiar må ein vise at det er ein overordna leiar og bør sette seg i respekt hjå medarbeidarane, og markere at det er vedkomande som er leiar for teamet. Om leiaren oppnår å få menneskeleg og yrkesmessig respekt frå medarbeidarane, får meiningane betydning for heile teamet. Det vert viktig for teamet å gjere ein god jobb. I følge Skogen (2013) så er det viktig at leiaren involverer seg i medarbeidarane sitt arbeid. Alle ynskjer å bli sett, respektert og anerkjent. I tillegg er det viktig at det er ein optimal vanskegrad i arbeidet som skal utførast. Medarbeidarar kan få angst for å ikkje å mestre, om oppgåvene vert for krevjande. På same tid bør heller ikkje oppgåvene vere så enkle, at det ikkje betyr noko å mestre dei. Motivasjonen aukar om ein medarbeidar får optimale utfordringar, og som leiar må ein vite at det som er utfordrande varierer frå person til person.

I følge Gotvassli (2004) er eit arbeidsmiljø som kjennast motiverande ein faktor som avgjer om ein medarbeidar skal kunne utføre ein god jobb, og fortsetje vidare i sitt yrke. Motivasjonspotensialet i eit arbeid har med kva slags identitet ein har til arbeidet, variasjon i arbeidet og kva arbeidet betyr for oss. Sjølvstende og tilbakemelding frå arbeidet ein utfører er eit motivasjonspotensial. Trivsel og motivasjon handlar om individuell behandling. Det å setje dei rette medarbeidarane til dei rette oppgåvene, der ansvar og utfordring står i forhold til ferdigheiter. I eit slikt arbeid er målsetjingsprosessen å setje attraktive og oppnåelege mål for medarbeidarane. Dette vil påverke medarbeidarane si innsatsvilje. Medarbeidarar som utviklar eit forpliktande engasjement, gjer ein større innsats i arbeidet. Dette fører til at medarbeidarar tek på seg fleire arbeidsoppgåver og vert lengre i jobben sin.

4.0 Presentasjon av empiri

Ut i frå mine empiriske funn vil eg no presentere dei svara som er relevant for problemstillinga. Funna er delt inn i tre kategoriar. Eg vil sei noko om korleis funna påverkar leiarrolla i barnehagen, og korleis ein som pedagogisk leiar går fram for å mobilisere kompetansen til teamet sitt, og korleis ein

motiverer medarbeidarane. I empirien er respondentane framstilte utan namn og kodar for å sikre deira sin anonymitet.

4.1 Teamorganisering

Alle respondentane sa at dei ynskjer helst å ha ein med barnehagelærarutdanning når det skal tilsetjast ein ny medarbeidar i teamet. Dei meinte at det var viktig at det var pedagogtetheit i teamet, for å styrke det pedagogiske arbeidet på avdelinga. Om det ikkje vart tilsett ein med profesjonsutdanning, så gav respondentane litt ulike svar på kva dei ønska den nye medarbeidaren skulle ha av uformell kompetanse. Respondent 2 meinte at det var viktig at den nye medarbeidaren hadde erfaring med barn, enten ved at ein hadde barn sjølv eller hadde erfaring frå andre barnehagar. Respondent 3 fortalde at det var ein bra ting å få ein ny medarbeidar, for då får ein fagleg påfyll til teamet. I tillegg så var det viktig ein såg teamet sitt som ein heilskap, og sjå etter kva uformell kompetanse ein manglar der. Om det var godt styrka i kompetanse i forhold til leik, friluft og forming, så hadde det vore positivt å få ein medarbeidar som har kompetanse innan musikk. Det gjer at medarbeidarane utfyller kvarandre, og skapar ein heilskap i teamet. Respondent 1 fortalde at så lenge den kompetansen den nyttilsette har kan nyttast i barnehagen, var det ikkje viktig om den var formell eller uformell. Erfaringar som respondenten hadde, var at generelt er det personlegheita til medarbeidaren som er viktig for kjemien i teamet. Alle respondentane sa at kompetanse av uformell eller formell betyding, har lite å sei om ein ikkje kan jobbe saman med eller ha kjemi med resten av teamet.

Når ein pedagogisk leiar skal finne ut av kompetansen til dei tilsette i teamet, var alle respondentane samde om at ein observerer etter kvart kva medarbeidar har av uformell kompetanse. Den formelle kompetansen veit ein om sidan ein veit i forkant kva medarbeidaren har av utdanning. Den uformelle kompetansen må ein leite litt etter slik at den kjem fram, og ikkje minst vert brukt. Respondent 1, 4 og 5 sa at dei ville bruke observasjon for å få fram det beste i medarbeidaren, respondent 2 sa det å bruke medarbeidarsamtale eller forventningsavklaring var ein god mulegheit for å få fram den skjulte kunnskapen. I tillegg så var det viktig å spørje direkte medarbeidaren om det er noko vedkomande synst dei er god til, eller som kan tenkje seg å prøve.

Det eine spørsmålet handlar om korleis ein som pedagogisk leiar kan legge opp dagen i barnehagen, for at dei tilsette får brukt sin kompetanse på best muleg måte. Alle respondentane sa at på avdelingane som dei er så deler ein likt på oppgåvene. Det var sjølv sagt at den pedagogiske leiaren som hadde det overordna ansvaret for avdelinga, men at alle deltok og var likeverdige i arbeidet. Respondent 1 sa at dei har utforma ein detaljert arbeidsplan som går over ein månad, der både assistentar, fagarbeiarare og pedagogar har ansvar for sine aktivitetar, og som dei har ansvar for å planleggje og gjennomføre. Difor får både fagarbeidarar og assistentar ein time plantid kvar veke, slik

at dei får mulegheit til å førebu seg. I den planen har ein tatt utgangspunkt i det som medarbeidarar har kunnskap om, eller som dei har lyst til å prøve ut. På den måten får ein både ein oversiktleg plan, og at medarbeidarar får bruke kompetansen dei har. Respondent 4 fortalde at det viktigaste er at barnet skal vere i sentrum i alt arbeid i barnehagen, og ein legg opp arbeidet etter det. I tillegg til forventningar så prøver ein å tilpasse kvardagen til medarbeidarane, slik at dei får brukt seg.

4.2 Kompetansemobilisering

Då respondentane fekk spørsmål om kva dei la i faguttrykket kompetansemobilisering, så kom det ulike svar. Respondent 1, 3, 4 og 5 var litt usikre første gong dei høyrde ordet kompetansemobilisering, og hadde ikkje hørt det før. Likevel så hadde respondentane førebudd seg, sidan dei hadde fått intervjuguiden i forkant. Respondent 2 hadde grubla litt på faguttrykket, men hadde vinkla det inn mot ordet krig. Sitat frå informant: *«Når eit land er mobilisert til krig, då er dei klar og dei veit kva som er deira sterke og svake sider. Det er ein form for kompetansemobilisering, at både eg og assistentane er klar for å kunne ta utfordringar. Det er ikkje slik at vi må leite etter svar, men kjem det ei utfordring så veit vi er klar. Eg som pedagogisk leiar i samarbeid med assistentane, får ei oppfordring eller oppgåve og den løyser vi, og vi er klar for kompetansemobilisering.»*

Respondent 4 sa at kompetansemobilisering er å utnytte kompetansen til medarbeidarane.

Respondent sa at det å få kunnskap og flyt i kunnskap og læring. Når ein får ut kunnskapen som ein har, så kan ein lære av kvarandre. Det å finne flytsona og bruke det ein er god på, og like viktig det å lære av kvarandre.

I forhold til kva konsekvensar det får for teamet om pedagogisk leiar ikkje mobiliserer kompetansen i teamet, så var alle respondentane samde om at det får negative konsekvensar. Alle sa at dei fekk medarbeidarar som vart umotiverte, og at det fører til misnøye i teamet. Respondent 2 og 4 sa vi treng stadfesting at ein meistrar ulike oppgåver, det er viktig at ein vert verdsett og at den kompetansen ein har vert brukt. Respondent 1 sa at konsekvensane er at medarbeidarane ikkje får lyst til gjere ein innsats når ein ikkje kjenner at ein bidreg til teamet på nokon måte, og dette går ut over kvaliteten på aktivitetane i barnehagen.

Vidare i intervjuet så fekk respondentane spørsmål om kvifor dei trur at det er 25% av medarbeidarar her i landet som har eit unytta kompetansepotensial. Dei svara med at hovudproblemet er nok leiartilhøva. Respondent 2 hadde erfaring frå tidlegare, der vedkomande sjølv hadde ein leiar med mykje makt på avdelinga. Denne leiaren bestemte alt som skulle gjerast i løpet av barnehagekvardagen, og kva dei enkelte i teamet skulle gjere. Dette førte til at ingen i teamet kjente seg sett, og fekk ikkje synt seg fram på kva dei kan. Respondent 1 meinte at det kan vere ein

kombinasjon av at pedagogiske leiarar ikkje veit om kompetansen vedkomande sitt inne med, eller at ein rett og slett ikkje vil bruke den kompetansen medarbeidarane har.

Det at det er mange ufaglærte i teamet, så hadde respondentane litt ulike oppfatningar om det kunne fremje eller hemme det faglege arbeidet i barnehagen. Respondent 2 meinte at om ein har ein dyktig assistent som følgjer med og vil lære, så kan det fremje det faglege. Men om ein har ein assistent som er barnehagen for å heve si løn og ikkje noko anna, så vil det hemme. Respondent 4 seier det slik: *«Ja takk begge deler. Slik som samfunnet har utvikla seg ser eg meir behov for pedagogisk tankegang, i sterkare grad enn før. Det er nye utfordringar og ungane er mykje lengre tid i barnehagen no enn før, og heilt frå dei er små av. Det å ha ein pedagog framfor ein assistent, gjer at ein kan dele erfaringar og snakke fagleg. Samtidig så kan ufaglærte ha mykje livserfaring som ein nyutdanna barnehagelærar kanskje ikkje har, og det kan og vere med å styrke arbeidet i barnehagen.»*

I forhold til korleis informantane ynskjer deira sitt ideelle team skal vere, så er respondent 2,3,4 og 5 einige om at dei ynskjer fire vaksne i teamet sitt. I teamet skal det då vere ein pedagogisk leiar, ein pedagog (begge med førskulelærer- /barnehagelærerutdanning), ein fagarbeidar og ein assistent. Felles for desse respondentane var at det då måtte vere ein rolleavklaring, spesielt i forhold til pedagogisk leiar og pedagog. Respondent 3 sa at det bør vere eit samansatt team med ulik alder. Dei eldre medarbeidarar kan ha ein heilt annan arbeidsmoral enn kva dei unge nyutdanna har. Dei har eit sterkt ønske om det beste for barnehagen, og ein del unge har litt å lære her. Ved at det er ein blanding av både unge og eldre medarbeidarar er, så kan ein lære ulike ting og erfaringar av kvarandre. Respondent 1 sa at vedkomande hadde sitt ideelle team slik det var no. Det har med at to av assistentane tek barnehagelærerutdanning på deltid, og som gjer at dei kjem tilbake frå skulen med det siste nye innan faget, og har mange nye og kreative idear som vert nytta. Informanten sa: *«Eg har faktisk eit dreamteam!»*.

4.3 Motivasjon

Spørsmål i forhold til kva ein gjer som pedagogisk leiar om ein møter medarbeidarar som vegrar seg for å utføre oppgåver, så er felles for alle respondentane at ein må støtte dei. Respondent 5 fortalde at vedkomande hadde vore borti ein slik sak, der det har vore gjentakande at assistentar i teamet ikkje vil leie til dømes samlingsstund. Informanten fortel at det må vere ein kultur på å kunne feile på avdelinga. Visst ein har det slik på avdeling at alt skal vere bra og ingen skal gjere feil, så vil ein møte motstand frå andre i teamet, og dei kvir seg til å utføre ulike oppgåver. I tillegg er det ei oppgåve som pedagogisk leiar å møte medarbeidaren på det ein kvir seg til, og vise at ein forstår det. Like viktig er at ein gjev medarbeidaren muligheit til å fortelje kva det er som er vanskeleg, og gje tid til planlegging slik at ein har muligheit til å førebu seg til ulike oppgåver. Som pedagogisk leiar så må ein

la medarbeidarar få prøve seg ut og ikkje leggje så mange føringar. Det å trekkje fram det som er positivt i forhold til oppgåva som er utført, er viktig for at medarbeidaren skal få meistringskjensle og for at ein har lyst til å prøve fleire utfordrande oppgåver. Respondent 1 fortel at ein brukar sin mynde som pedagogisk leiar for at medarbeidarar skal gjere ulike oppgåver. I etterkant så gjev ein mykje ros for oppgåva som vart utført. Respondent 3 sa ein av oppgåvene som pedagogisk leiar er å støtte, oppmuntre og krevje. Når dette vert gjort på ein skikkeleg måte, så går det meste greitt. Det å presse medarbeidarar i passeleg mengde i gongen og at ein får øve seg i passande porsjonar, gjer til at medarbeidaren veks på det.

Årsaka til at medarbeidarar vert motivert til å ta utdanning eller vidareutdanning, meiner alle respondentane at dei ynskjer meir ansvar. Respondent 5 sa at ein medarbeidarar ynskjer å bruke seg meir og ein ynskjer å utvikle seg vidare. Respondent 1 meiner at det har ikkje har noko med lønn å gjere, for den er låg slik den er i dag, men at det heng saman med at ynskjer å heve sin eigen kompetanse og lære meir om kvifor barn gjer som dei gjer.

Om medarbeidarar ikkje får moglegheit til å nytte den kompetansen dei sit inne med, så meiner respondentane at medarbeidaren går seg lei. Respondent 2 meiner at dette kan føre til ein smitteeffekt ved at det vil påverke både avdelinga og til slutt organisasjonen. Respondent 3 seier det slik: *«Eg ser for meg at ein kjenner seg unyttig. Når ein kjenner at tilværelsen ikkje har noko å sei verken pluss eller minus, så vert ein ikkje motivert til å gjere noko innsats i det heile. Du får den kjensla av å ikkje bety noko.»* Noko som er felles for alle respondentane er at dette kan få konsekvensar for barna i tillegg til teamet. Når ein mistar motet og motivasjonen til å gjere eit godt arbeid, vil barna merke dette på aktivitetane. Barna les oss vaksne mykje betre enn vi er klar over.

5.0 Drøfting

I drøftingsdelen vil eg diskutere problemstillinga; *kva gjer pedagogiske for å mobilisere kompetansen i teamet sitt?* Eg vil presentere teoretiske perspektiv på kva som kan påverke pedagogisk leining og kompetansemobilisering, opp mot empiriske funn. Drøftingsdelen er delt inn etter tema som kjem fram i teori- og empiridelen. Eg startar med å drøfte teamorganisering, deretter kompetansemobilisering og til slutt motivasjon.

5.1 Teamorganisering

Under intervjuet med respondentane kom det fram at når det skal tilsetjast ein ny medarbeidar, så ynskjer ein helst ein medarbeidar med førskulelærer-/barnehagelærerutdanning. Det hadde med at dei ønska pedagogtetttheit og styrke det pedagogiske arbeidet på avdelinga. Dette er i samsvar med det Aasen (2010) seier, at kvalitetsarbeid i barnehagen forutset høg profesjonell kompetanse. Vidare er at fleirtalet av medarbeidarar i barnehagen er assistentar, og det kan vere utfordrande for

pedagogiske leiarar. I følgje Aasen (2010) er kompetansen til medarbeidarar avgjerande for kvaliteten, og for at det skal vere eit godt pedagogisk tilbod. Ut i frå funna ser det ut som pedagogiske leiarar ynskjer å styrke kvaliteten på avdelinga, og av den grunn ynskjer helst at ved ein tilsetjing vil ha ein medarbeidar med førskule-/barnehagelærarutdanning.

Respondent 3 fortalde at når ein skulle tilsetje ein ny medarbeidar, var det viktig å sjå teamet som ein heilskap, og sjå kva ein eventuelt mangla av kompetanse for å styrke teamet. Aasen (2010) hevdar at den viktigaste oppgåva som pedagogisk leiar, er å koordinere og nytte den kompetansen som finst i teamet. Det er medarbeidarane sin kunnskap, erfaringar og personlege eigenskapar som er teamet sin totale kompetanse. Dette viser om ein ser det slik som det respondent 3 tenkjer, så kan det vere positivt å få inn andre medarbeidarar med anna kompetanse enn det som er frå før i teamet. Dette vil auke kvaliteten i teamet, og at det nødvendigvis ikkje treng å vere ein medarbeidar med førskule-/barnehagelærarutdanning, men at medarbeidaren har kvalitetar på andre kompetanseområde som vil føre til eit heilskapleg team.

Respondentane 1, 4 og 5 fortalde at gjennom observasjon, medarbeidarsamtale og forventningsavklaring, kunne ein klare å finne ut av kompetansen til medarbeidarane i teamet. I følgje Aasen (2013) kan det sjå ut som at det har samanheng med at teamarbeid og teamorganisering, og får ein sosiologisk vinkling der ein ser teamet som eit system. Det vil seie ein ser det som eit system med eigenskapar utover det som tilsvara summen av medlemmane, og deira individuelle bidrag i eit teamkontekst. Aasen (2013) fortel vidare at teamet skal løftast på deira sin kompetanse, og dele erfaringar og kunnskapar med dei andre i teamet. Då kjem alle medarbeidarane sin kompetanse heile teamet til gode. I følgje det respondentane fortel, er det viktig at pedagogiske leiarar gjer ein innsats for finne ut av kompetansen til medarbeidarane i teamet. Det er ikkje alle medarbeidarar som er gode på å sei kva dei er flink til, men at dei har heller fokus på det dei ikkje kan. Difor er det viktig som Aasen (2013) seier, at medarbeidarane må løftast på deira kompetanse, men det er pedagogiske leiarar som må nytte ulike metodar for å finne kompetansen medarbeidarar sitt inne med, om medarbeidarar ikkje fortel om den sjølv.

Svar frå respondent 2 korleis ein pedagogisk leiar kan legge opp dagen for at medarbeidarane får brukt kompetansen sin på best muleg måte, var at ein prøver å tilpasse kvardagen slik at dei får brukt seg. Respondent 2 meinte at det var viktig at medarbeidarane får brukt den kompetansen ein har på best muleg måte. Larsen & Slåtten (2011) fortel at ulikskap vert verdsett i teamet, og at forskjellar i kompetansen hjå medarbeidarane kan styrke utviklinga av kompetanse for å nå målsetjinga i arbeidet. Respondent 1 fortalde at dei nytta ein detaljert arbeidsplan, der både assistentar, fagarbeidarar og pedagogar har ansvar for aktivitetar som dei skal planleggje og gjennomføre. I

tillegg får alle desse plantid, slik at dei får mulegheit til å planleggje og førebu seg. Dei nyttar dette systemet for at medarbeidarane skal få bruke kunnskap og kompetanse som dei har. Dette fortel Aasen (2013) er teamorganisering, og det handlar om korleis ein organiserer verksemda. I tillegg at organisasjonen vel å løyse definerte oppgåver i eit team. Respondentane tenkjer i forhold korleis ein kan leggje opp dagen for at medarbeidarar får brukt kompetansen sin, mot det Aasen (2013) fortel om teamorganisering, så handlar det om korleis ein organiserer verksamheita. Pedagogiske leiarar har ulike måtar å leggje opp dagen til medarbeidarane på, men det viktigaste vert at medarbeidarane skal få bruke kunnskap og kompetanse som dei har. Då bør det organiserast slik at den kompetansen medarbeidarane har, kjem teamet og organisasjonen til gode, og medarbeidarane kjenner at dei får bruke kompetansen sin i arbeidet.

5.2 Kompetansemobilisering

Respondent 1,3,4 og 5 gav ulike svar når dei fekk spørsmål om kva dei la i uttrykket kompetansemobilisering, og dei var litt usikre på kva uttrykket betydde i starten. Respondent 3 sa at det handla om å utnytte kompetansen som medarbeidarane har. Det å finne flytsona og bruke det ein er god på i arbeidet i barnehagen. Utifrå det som Lai (2013) fortel stemmer det overeins, ved at kompetanse bidreg til verdiskaping, om den vert nytta på ein relevant måte. Vidare fortel ho at for å sikre at kompetansen ein har fått eller fått utvikla, er det viktig at denne kompetansen vert brukt i arbeidet i barnehagen. Respondent 2 fortalde at vedkomande knytte faguttrykket kompetansemobilisering opp mot ordet krig. Når vedkomande sa dette i intervjuet, var eg usikker på om vedkomande hadde forstått spørsmålet. Likevel, når det vart begrunna og sagt litt meir detaljert på kva som var tanken til ordet, kan det vere greitt å belyse det. Respondent 2 fortalde at når eit land er mobilisert til krig, då veit dei kva som er deira sterke og svake sider. Vedkomande meinte at det er ein form for kompetansemobilisering, at ein som pedagogisk leiar i samarbeid med assistentar tek utfordringar og oppgåver, og løyser dette i fellesskap. I forhold til det Lai (2013) fortel, så er ein del av kompetansemobiliseringa ein del av at pedagogiske leiarar må vise tillit til kvar enkelt medarbeidar med støttande åtferd. I tillegg at pedagogiske leiarar skal ha ei aktiv rolle med å leggje til rette gjennom holdningsarbeid, struktur, tilhøyrigheit og tillit. Dette er positive moglegheiter til å bruke sin kompetanse og bidreg til organisasjonen sin verdiskaping. Det kan sjå ut til at ein har forskjellige oppfatningar på kva dei legg i faguttrykket, kompetansemobilisering, men på same tid så er respondentane einige at fokuset kva ein er god på og kva ein kan, og korleis dette kan kome teamet til gode.

Empirien synleggjer at respondentane er einige i at konsekvensane er store, om pedagogisk leiar ikkje mobiliserer kompetansen i teamet. Dei meinte at ein ville få umotiverte medarbeidarar, som ikkje får lyst til å bidra til fellesskapet i teamet, og dette vil gå utover kvaliteten på aktivitetane i

barnehagen. Respondent 1 sa at konsekvensane vert at medarbeidarane ikkje får lyst til å gjere ein innsats, når ein ikkje kjenner at ein bidreg til teamet på noko måte, og dette vil gå ut over kvaliteten på aktivitetane i barnehagen. Lai (2011) hevdar at det er ein samanheng mellom låg kompetansemobilisering i forhold til trivsel på jobb. Konsekvensane er at medarbeidarar får ein dårleg lojalitet til organisasjonen og ein har eit ynskje om å slutte. I følgje Lai (2011) og det respondentane formidlar, så er det både skadelidande for både organisasjonen og medarbeidaren om pedagogisk leiar ikkje mobiliserer kompetansen i teamet. Det er ingen som er tent med å ha umotiverte medarbeidarar som ikkje får vist seg, eller brukt kompetansen som kan gje ein god kvalitet til teamet og arbeidet i barnehagen.

Respondentane fekk spørsmål om kvifor dei trur det ca. 25% av medarbeidarar her i landet som har eit unyttta kompetansepotensial. Respondent 2 fortalde frå eiga erfaring der vedkomande hadde ein leiar med mykje makt på, og som bestemte alt som skulle gjerast på avdelinga og kva dei enkelte i teamet skulle gjere. Medarbeidarane fekk aldri moglegheit til å kome med innspel, og leiaren hadde ein haldning som gjorde til at medarbeidarane kjende seg uttrygge. Konsekvensane her vart at ingen i teamet kjende seg sett og ikkje fekk vist seg fram på det dei kunne. Respondent 1 meinte at dette kunne vere ein samansett årsak av pedagogiske leiarar ikkje veit om kompetansen medarbeidarane sitt inne med, eller at dei vel sjølv rett og slett å ikkje nytte den kompetansen dei sit inne med. I følgje Lai (2013) er det viktig å ha ein leiar som har kunnskap om kva slags faktorar som er avgjerande for høg kompetansemobilisering. Det er leiar sitt ansvar å legge best muleg til rette for å nytte kompetansen medarbeidarar har. Ut i frå det som respondentane har fortalt opp mot det Lai (2013) hevdar, ser det ut til at det pedagogiske leiarar sitt ansvar for at medarbeidarane får brukt sitt kompetansepotensial. Likevel så fortel respondent 1 at det kan vere ein samansett årsak eller at pedagogiske leiarar ikkje veit om kompetansen deira. Det vil sei at denne respondenten meiner at ein del må medarbeidarane bidra med, for at pedagogiske leiarar skal vete om kompetansen dei har.

I spørsmål i forhold til at det er mange ufaglærde, var det ulike oppfatningar frå respondentane på om det kunne hemme eller fremme det faglege arbeidet i barnehagen. Respondent 2 meinte om ein hadde ein dyktig assistent som vi lære og følgje med, så kan det fremje det faglege arbeidet. Derimot om ein har ein assistent som er på arbeid for å heve si løn og ikkje noko anna, så vil det hemme det faglege arbeidet. Lai (2011) fortel at medarbeidarar si tru på eigen kompetanse er påverka av den indre eller ytre motivasjonen. I fylgje Lai (2011) ser det ut til at respondent 2 sine oppfatningar stemmer overeins til dette. Det er fordi den indre motivasjonen reflekterer ein interesse og glede for oppgåva ein skal utføre. Den ytre motivasjonen er løn. I følgje studiar så er det den indre motivasjonen som gjev flest positive effektar for både medarbeidarar og organisasjonen.

Respondentane fekk spørsmål korleis deira sitt ideelle team skulle sjå ut, og fekk kome med dei ønska dei ville i forhold til bemanninga i teamet. Respondent 2,3,4 og 5 ønska seg fleire vaksne på avdelinga og at det skulle vere to pedagogar på kvar avdeling, der den eine var pedagogisk leiar og den andre var pedagog. I tillegg skulle det vere ein fagarbeidar og ein assistent. Desse respondentane meinte at det burde vere ein rolleavklaring i forhold til kva ansvarsområde pedagogisk leiar og pedagog skulle ha. Respondent 1 fortalde at vedkomande hadde sitt ideelle team. Grunnen til det var at to av assistentane på avdelinga tok barnehagelærerutdanning på deltid, og gav mykje inspirasjon til avdelinga ved at dei ønska å prøve ut ulike oppgåver som dei hadde hatt på skulen. Aasen (2010) hevdar at kvalitetsarbeid i barnehagen forutset høg profesjonell kompetanse. I forhold til det respondentane fortel så er det ønske om fleire pedagogar på avdelinga, og dette samsvarar med det Aasen (2010) fortel om høg profesjonell kompetanse. Som respondent 1 fortel så er det assistentar på avdelinga, men desse er no under utdanning til barnehagelærer. Som denne respondenten fortel så bidreg desse positivt til teamet med at dei kjem tilbake til barnehagen, og prøvar ut det dei har lært på studiet.

5.3 Motivasjon

Då respondentane fekk spørsmål om kva dei gjer som pedagogisk leiar om ein møter medarbeidarar som vegrar seg for å utføre oppgåver, så var dei alle samde i at ein då må støtte medarbeidarane. Respondent 1 føya til at ein i tillegg brukar si mynde for at ein skal prøve ut ulike oppgåver, men at ein gjev mykje ros etter at oppgåva er utført. Skogen (2013) fortel at det er viktig at leiaren involverer seg i medarbeidarane sitt arbeid. Medarbeidarar ynskjer å bli sett, respektert og anerkjend for arbeidet dei gjer. Utifrå det respondent 1 seier ved å bruke sin mynde, støttar dette opp mot det Skogen (2013) hevdar, leiar må ein vise og markere at det er vedkomande som er leiar for teamet. I tillegg er det leiaren som har ansvaret. Det å finne ein balanse mellom det å vere ein tydeleg leiar som både løftar og utfordrar medarbeidarane sine, gjer at ein vil få eit team som gjer ein god jobb.

Spørsmål på kva som kan vere årsaka til at medarbeidarar vert motivert til å ta utdanning eller vidareutdanning, meiner respondentane er at medarbeidarar ynskjer meir ansvar. Respondent 5 meinte at det kunne vere at medarbeidarane ynskjer å utvikle seg fagleg. I følgje Gotvassli (2004) er eit godt arbeidsmiljø ein faktor som avgjer om ein medarbeidar skal utføre ein god jobb, og fortsetje og vidareutvikle seg i yrket. Sjølvstendigheit og tilbakemelding frå arbeidet ein utfører er eit motivasjonspotensial.

Om eg fekk moglegheit til vidare forskning til denne oppgåva, ville eg ha hatt fokus på korleis assistentar og fagarbeidarar opplev kompetansomobilisering. Det hadde vert spennande å høyrd kva dei tenkjer om kompetansomobilisering, og om dei meiner at dei får brukt kompetasen som dei har. Det ville då blitt ei større oppgåve. På same tid ser eg at om eg hadde hatt færre respondentar som

var pedagogiske leiarar, og heller hatt nokon respondentar som er assistentar og fagarbeidarar, så ville ein få sikkert andre funn enn dei eg er kome fram til i denne oppgåva. I tillegg skulle eg ønska at eg generelt skulle hatt eit større utval av pedagogiske leiarar, sjølv om eg på same tid ser at eg har variasjon av dei respondentane som er med i denne oppgåva. Konklusjonen for vegen vidare, er at eg skulle ønska at eg kunne fått funn frå grupper som pedagogiske leiarar er ansvarlege for, som er assistentar og fagarbeidarar. Det kunne ha vore interessant å høyrd korleis dei opplev kompetansemobilisering frå sin pedagogisk leiar.

6.0 Avslutning

I denne oppgåva har eg tatt for meg problemstillinga: *Kva gjer pedagogiske leiarar for å mobilisere kompetansen i teamet sitt.* Eg nytta kvalitative metodar for å finne svar på dette, og har nytta fem respondentar i eit semi-strukturert intervju, for å få eit innblikk kva som er viktige faktorar for mobiliserer kompetansen i teamet. Eg har gjennom empiriske og teoretiske funn kome fram til det som svarar på problemstillinga.

Pedagogiske leiarar må gjere ein innsats for å mobilisere kompetansen til medarbeidarane i teamet sitt. Lai (2013) fortel at kompetanse bidreg først til verdiskaping og mål om den vorte nytta på ein relevant måte. For å sikre at kompetansen ein har fått eller fått utvikla, er det viktig at denne kompetansen vorte brukt i arbeidet i barnehagen. Gjennom låg kompetansemobilisering vil det føre til negative konsekvensar, både for organisasjonen, den enkelte medarbeidar og teamet til medarbeidaren. Som leiar er det viktig å ha kunnskap om kva slags faktorar som er avgjerande for høg kompetansemobilisering, og korleis ein kan arbeide systematisk med dette. Det er leiaren sitt ansvar å legge best muleg til rette for å nytte kompetansen medarbeidarar har, og gjere investeringar i kompetanse gjennom mål og verdiskaping. Funna i denne oppgåva er at konsekvensane er store om pedagogisk leiar ikkje mobiliserer kompetansen i teamet, ved at ein vil få umotiverte medarbeidarar som ikkje får lyst til å bidra til fellesskapet i teamet, og dette vil gå ut over kvaliteten i barnehagen. Både ved kvaliteten i teamet og i aktivitetane i barnehagen. Ein vil få medarbeidarar som kjenner seg unyttig, og ein vorte ikkje motivert til å gjere ein innsats for ein har den kjensla av å ikkje bety noko.

Korleis ein går fram for å finne ut av kompetansen til sine medarbeidarar, er at pedagogiske leiarar kan nytte ulike metodar. Dei kan både observere medarbeidarane for å sjå kva ein kan utføre, og ein kan nytte samtale der ein snakkar om kva ein er god på og kva ein kan tenkje seg å prøve. I tillegg kan ein nytte medarbeidarsamtale eller ein forventingsavklaring for å finne ut kva medarbeidaren har av eigenskapar.

Forskning viser at nærare ein fjerdedel av medarbeidarar får ikkje brukt sin kompetanse i arbeidet sitt (Lai, 2013). Det er viktig som leiar å ha kunnskap om kva slags faktorar som er avgjerande for høg

kompetansemobilisering, og korleis ein kan arbeide systematisk med dette. Det er leiaren sitt ansvar å legge best muleg til rette for å nytte den kompetansen medarbeidarar har, og gjere investeringar i kompetanse gjennom mål og verdiskaping.

Litteraturliste

- Jacobsen, D. I. (2013). *Forståelse, beskrivelse og forklaring. Innføring i metode for helse- og sosialfagene* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving* (5. utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Ertesvåg, S. K., & Roland, P. (2013). *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Gotvassli, K-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K-Å. (2004). *Et kompetent barnehagepersonalet. Om personal- og kompetanseutvikling i barnehagen* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2009). *Kvalitet i barnehagen*. (St.meld. nr. 18 2010-2011). Oslo: Akademika.
- Kunnskapsdepartementet. (2011). *Rammeplan for innholdet i og oppgåvene til barnehagen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Kunnskapsdepartementet. (2013). *Årsrapport*. Oslo: Utdanningsdirektoratet.
- Lai, L. (2011). *Kompetansemobilisering og egenmotivasjon*. Magma, Årg. 14, nr. 3 (2011), s. 49-55
- Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, A. K., & Slåtten, M. V. (2014). *Nye tider nye barnehageorganisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, A. K., & Slåtten, M. V. (2011). *En bok om oppvekst. Samfunnsfag for førskolelærere* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Ringdal, K. (2014). *Enhet og mangfold. Samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Skogen, E. (red.), Haugen, R., Lundestad, M., & Slåtten, M. V. (2013). *Å være leder i barnehagen* (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Aasen, W. (2010). *Førskolelæreren som teamleder og samarbeidspartner – ledelsesdilemmaer i barnehagen*. Norsk pedagogisk tidsskrift. Forum for pedagogikk og fagdidaktikk. Årg. 94, nr. 4 (2010), s. 293-305

Aasen, W. (2013). *Teamledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Vedlegg 1 - Intervjuguide

TEMA: KOMPETANSEMOBILISERING

PROBLEMSTILLING: KVA GJER PEDAGOGISKE LEIARAR FOR Å MOBILISERE KOMPETANSEN I TEAMET SITT?

KVA ER KOMEPEANSEMOBILISERING?

Kompetansemobilisering er når medarbeidarar mobiliserer sitt kompetansepotensial, gjennom relevante oppgåver og utfordringar som bidreg til måloppnåing og verdiskapning (Lai, 2013).

Eg vil i mi bacheloroppgåve undersøkje korleis pedagogiske leiarar organiserer teamet sitt, med tanke på medarbeidarar sin formelle og uformelle kompetanse.

TEAMORGANISERING

1. Når det skal tilsetjast ein ny medarbeidar i teamet ditt, kva er det du ynskjer at den nye medarbeidaren skal ha av formell og uformell kompetanse?
2. Korleis går du fram som nyttilsett pedagogisk leiar, for å finne ut av kompetansen til dei tilsette i teamet ditt? Kva er viktig for deg i denne prosessen?
3. Korleis kan du som leiar legge opp dagen slik at dei tilsette får brukt sin formelle og uformelle kompetanse på best muleg måte?

KOMPETANSEMOBILISERING

1. Kva legg du i ordet kompetansemobilisering?
2. Kva konsekvensar kan det få for teamet om pedagogisk leiar ikkje mobiliserer kompetansen i teamet?
3. Studiar frå ein rekke organisasjonar i Norge, viser at ein fjerdedel av medarbeidarar har eit unyttet kompetansepotensial. Kva tenkjer du kan vere årsaker til at dette talet er så høgt?

4. I den tradisjonelle strukturen er det som regel pedagogisk leiar med profesjonsutdanning som skal leie ufaglært personell. Det at det er mange ufaglærte i teamet, kan det hemme eller fremje det faglege arbeidet til pedagogisk leiar?
5. Korleis ser ditt ideelle team ut slik du som pedagogisk leiar ynskjer det skal vere?

MOTIVASJON

1. Kva gjer du som pedagogisk leiar om du møter tilsette som vegrar seg for å utføre oppgåver som du veit vedkomande vil meistre?
2. Kva trur du er årsaka til at tilsette vert motivert til å ta utdanning eller vidareutdanning?
3. Kva trur du skjer om tilsette ikkje får mulegheit til å nytte den kompetansen dei sit inne med?
4. Trur du at tilsette vil utdanne/vidareutdanne seg om dei får meir ansvar på avdelinga og i teamet? Kva kan vere eventuelle årsaker til det?

Vedlegg 2 – Informasjonsbrev til informantane

E-post sendt til informantane etter telefonsamtale, saman med intervjuguiden. I telefonsamtalen vart det avtalt tid og stad.

Heisann!

Først og fremst så vil eg sei tusen takk at du vil stille opp som informant til mi bacheloroppgåve. Eg sender deg spørsmåla eg kjem til å nytte i intervjuet, så kan du sjå over dei slik du veit litt meir kva eg er ute etter.

Som eg sa i telefonsamtalen vår så går eg siste året på barnehagelærerutdanninga i Sogndal, og eg har lyst til å forske på pedagogisk leiing i bacheloroppgåva mi.

Eg har valt tema pedagogisk leiing og kompetansemobilisering, med problemstilliga: «Kva gjer pedagogiske leiarar for å mobilisere kompetansen i teamet sitt?» Intervjuet vil ta ca.45 – 60min. Eg kjem til å ta med meg eit samtykkeskjema, der vi signerar under på at alt du seier vil bli anonymisert i oppgåva.

Eg har eit ynskje om å nytte lydopptakar i intervjuet, slik at eg kan få dokumentert intervjuet på ein best muleg måte, og for å nytte tida vår godt. Om du ikkje ynskjer at eg nyttar lydopptakar, så hadde det vert fint om du sendte meg ei melding i forkant av intervjuet.

Tusen takk igjen for at du vil vere med å bidra til oppgåva mi!

Fonn den 28.09.14

Anne-Sofie Fonn Nilsen

Barnehagelærerstudent

SAMTYKKE

Eg gjev med dette samtykke til at studenten kan nytte informasjon og dokumentasjon som vert formidla under intervjuet. Det som vert brukt til oppgåva skal vere anonymt slik at ein ikkje skal ha moglegheit til å vite kven eller kva slags barnehage informanten kjem frå. Studenten har løyve til å ta lydopptak under intervjuet for å sikre seg all informasjon.

All skriftleg dokumentasjon og lydopptak vert sletta etter transkripsjon, seinast innan den **15.12.2014.**

Ytterleg spørsmål eller informasjon kan de kontakte rettleiar: *Høgskulen i Sogn og Fjordane,*
v/Hege Fimreite, pb.133, 6851 Sogndal. Epost: hege.fimreite@hisf.no Tlf.57676042

Stad/dato: _____

Sign. informant

Sign. student