

# BACHELOROPPGAVE

## **Kompetanseheving blant assistenter i barnehagen. Hvordan arbeider pedagogiske ledere for å styrke kompetansen til sine assistenter?**

Siri Marie Haugland  
Kandidatnummer: 602  
Og  
Mette Hole  
Kandidatnummer: 627

## **Improved qualifications among assistants in kindergarden**

Bacheloroppgave i Pedagogisk ledelse  
SF3 - 312  
Mai 2015



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

Jeg gir med dette Høgskulen i Sogn og Fjordane tillatelse til å publisere oppgaven "Kompetanseheving blant assistenter i barnehagen."

i Brage hvis karakteren A eller B er oppnådd.

Jeg garanterer at jeg er opphavsperson til oppgaven, sammen med eventuelle medforfattere. Opphavsrettslig beskyttet materiale er brukt med skriftlig tillatelse. Jeg garanterer at oppgaven ikke inneholder materiale som kan stride mot gjeldende norsk rett.

Ved gruppeinnlevering må alle i gruppa samtykke i avtalen.

602 Siri Marie Haugland

627 Mette Hole

kandidatnummer og navn

JA  NEI

kandidatnummer og navn

JA  NEI

kandidatnummer og navn

JA  NEI

## Innholdsfortegnelse

<b>1.0 INNLEDNING</b> .....	<b>4</b>
1.1 AVGRENSNING OG BEGREPSAVKLARING .....	5
<b>2.0 DESIGN OG METODE</b> .....	<b>6</b>
2.1 VALG AV METODE .....	6
2.2 VALG AV INFORMANTER.....	6
2.3 DATAINNHEITING.....	7
2.4 VALIDITET OG RELIABILITET .....	7
2.5 KILDEKRITIKK OG ETISKE HENSYN .....	8
2.6 ANALYSE OG BEARBEIDING AV DATA.....	8
<b>3.0 PRESENTASJON AV TEORI</b> .....	<b>9</b>
3.1 PEDAGOGISK LEDELSE .....	9
3.2 TEAMORGANISERING .....	10
3.3 KOMPETANSEHEVING .....	12
3.3.1 UFORMELL LÆRING PÅ ARBEIDSPLASSEN.....	12
3.3.2 FORMELL LÆRING – PÅ KURS.....	13
3.3.3 KOMPETANSE FOR FREMTIDENS BARNEHAGE. ....	13
3.4 VEILEDNING .....	14
<b>4.0 PRESENTASJON AV EMPIRI</b> .....	<b>15</b>
4.1 PEDAGOGISK LEDELSE OG KOMPETANSEHEVING .....	15
4.2 TEAMORGANISASJON OG VEILEDNING.....	16
<b>5.0 DRØFTING</b> .....	<b>17</b>
5.1 PEDAGOGISK LEDELSE .....	18
5.2 KOMPETANSEHEVING OG VEILEDNING .....	19
5.3 TEAMORGANISERING .....	21
<b>6.0 AVSLUTNING</b> .....	<b>24</b>
<b>LITTERATURLISTE</b> .....	<b>26</b>
<b>VEDLEGG</b> .....	<b>28</b>
VEDLEGG 1 INTERVJUGUIDE .....	28
VEDLEGG 2 INFORMASJONSSKRIV TIL INFORMANTER.....	29

## 1.0 Innledning

I denne oppgaven skal vi skrive om temaet pedagogisk ledelse og kompetanseheving blant assistenter i barnehagen. Barnehagen er en organisasjon som er i endring og utvikling, og det har skjedd store endringer den siste tiden. For bare noen tiår tilbake var det få barn som gikk i barnehagen. I 1975 fikk vi en egen lov som omhandlet barnehagen, og barnehagen som et pedagogisk tilbud til de minste kom mer og mer etter dette. Nå ser vi på barnehagens opplegg som så verdifullt at alle barn under skolealder har rett på barnehageplass (Bjerkestrand og Pålerud, 2007). En annen stor endring er at barnehagen har gått fra å være familiepolitisk tiltak til å være utdanning. I 2006 ble barnehagen flyttet fra familiedepartementet til kunnskapsdepartementet, alle skulle få plass i barnehagen, og det kom en ny barnehagelov og revidert rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (Bjerkestrand og Pålerud, 2007). Det blir flere steder nevnt at ansattes kompetanse er den viktigste enkeltfaktoren for at barn skal trives og utvikle seg i barnehagen (Gotvassli, 2013). Derfor har vi valgt å finne ut mer om hvordan en pedagogisk leder kan arbeide for å styrke kompetansen til sine assistenter.

Pedagogisk ledelse betyr blant annet å lede refleksjon og læringsprosesser i barnehagen. Fokuset er rettet mot det å utvikle barnehagen som organisasjon, der alle lærer seg å lære av utviklingsprosessene som de aktivt deltar i (Gotvassli, 2006). Kunnskapsdepartementet (2011) mener at kvaliteten i det daglige samspillet mellom mennesker i barnehagen er en av de viktigste forutsetningene for barns utvikling og læring. Når vi snakker om barnehagen som organisasjon bærer den på tradisjoner, sammensatt kompetanse, forståelse og taus kunnskap. Disse tingene er det viktig å sette ord på, og reflektere over for å legge grunnlaget for videre kvalitetsutvikling. Barnehagen må ha en ledelse som setter i gang og leder refleksjon, og læringsprosesser i den pedagogiske organisasjonen (Kunnskapsdepartementet 2013). I vår praksis har vi erfart at pedagogisk leder/praksisveileder har ledet oss til refleksjon, som igjen har startet læringsprosesser hos oss som studenter. Dette er erfaringer som vi vil ta med oss videre som pedagogiske ledere for å styrke kompetansen til våres fremtidige assistenter. Vi mener det er viktig å styrke kompetansen til assistentene, fordi vi som pedagogiske ledere har ansvar for ett team, og vi skal sørge for at alle assistentene skal få bruke kompetansen sin.

I løpet av studieårene og praksis i ulike barnehager har vi erfart at kompetansen blant assistenter er veldig varierende. Vi mener det er viktig med kompetanse blant assistenter for at hvert enkelt barn skal bli inkludert i et læringsfellesskap. På bakgrunn av dette er vår problemstilling: *Hvordan arbeider pedagogiske ledere for å styrke kompetansen til sine assistenter?*

I denne oppgaven er fokuset på pedagogisk leder sin rolle når det gjelder kompetanseheving i barnehagen, den handler også om pedagogisk ledelse.

### **1.1 Avgrensning og begrepsavklaring**

I problemstillingen vår blir kompetansebegrepet brukt, videre i oppgaven bruker vi også begreper som kvalitet og team. For å forstå hva disse begrepene innebærer har vi valgt å presentere disse kort. Når vi snakker om kvalitet og faglig kompetanse i barnehagen knytter vi det ikke til barns læring, men kompetanseutvikling hos personelt. Kompetanseutvikling hos personalet hever kvaliteten i arbeidet med barn på alle måter knyttet til det helhetlige synet på barnehagen (Gotvassli 2013).

Kvalitet handler om kreativitet, altså nye løsninger, nye handlinger og nye tanker. Vi kan også si at kunnskap og viten ligger under kvalitet ( J.Pettersen, 2002). Kvalitet viser til hvordan noe er. Pettersen (2002) viser til Johansen (1995) som legger vekt på de voksnes personlige egenskaper når han snakker om kvalitet i barnehagen. De voksnes bevissthet og tillit er viktige kvalitetsindikatorer. Han mener da bevissthet og tillit innenfor egenskaper som egen innsats, samarbeid, personlighet, forståelse, profesjonalitet og yrkeskunnskap. Hagen og Skule, (2004) viser til Robert W. White (1959) som var den første forskeren som omtalte begrepet kompetanse. Han definerer kompetanse som individets kapasitet/mulighet til å mestre det som er i omgivelsene. Kompetanse er å innhente seg ferdigheter, kunnskap og handlinger som kan utføre oppgaver eller løse ulike problemer (Hagen og Skule, 2004). Lai (2013) definerer kompetanse slik: «Kompetanse bidrar først til måloppnåelse og verdiskapning 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). Kompetanse er utfordrende å kartlegge, likedan er det utfordrende å bli enig om hva kvalitet i barnehagen er (Aasen, 2013). Det er viktig at pedagogisk leder kjenner sine ansatte og deres kompetanse, for at de sammen kan finne ut hva kvalitet er for de i deres barnehage. Det er ikke alltid slik at kvalitet har samme betydning, desto viktigere er det at de har kjennskap til hverandres kompetanse før de begynner det pedagogisk arbeidet sammen.

Teamet er barnehagens grunnstein, det er her det pedagogiske arbeidet blir utført. Det er i teamet at vi førskolelærere er pedagogiske ledere, og som kan virkeliggjøre den gode barnehagen i tett samspill med assistentene (Aasen, 2013).

## **2.0 Design og metode.**

Begrepet metode betyr egentlig “vegen til målet” (Kvale, 1997). Metode er hva slags fremgangsmåte man ønsker å benytte for å finne frem til ny kunnskap, ved hjelp av forskning og undersøkelse. Det som kan omtales som metode er alle midlene vi nytter for å løse ett problem og komme frem til et resultat. Det finnes to hovedtyper for metodisk tilnærming, disse er kvantitative metoder og kvalitative metoder. De kvantitative metodene gir data i form av målbare enheter. De kvalitative metodene fanger opp meninger og opplevelser som vi ikke kan tallfeste eller måle. Kvantitative metoder blir kontrollert fra forskeren sin side mer enn kvalitative metoder, og vi har ikke så nært forhold til kilden. Kvalitative metoder er mer ustrukturert og usystematisk (Jacobsen, 2013).

### **2.1. Valg av metode**

Det første valget vi måtte ta, var om vi skulle samle inn primærdata eller sekundærdata. Vi valgte primærdata, dette vil si at vi samler inn data selv (Jacobsen, 2013). Vi har valgt kvalitativ metode for å samle inn data, og fordi vi mente denne metoden best kunne gi oss svar på problemstillingen vår. Vi valgte kvalitativ intervju, som har som formål å få tak i intervjupersonens egen beskrivelse av livssituasjonen vedkommende befinner seg i (Dalland, 2012). Med dette mener en å få tak i og forstå det som er unikt med det som en undersøker (Jacobsen, 2013). Et kvalitativt forskningsintervju er en faglig samtale, men en kan likevel ta utgangspunkt i den hverdagslige samtalen. Intervjuet er ikke stramt strukturert med standardiserte spørsmål, men det har fokus på bestemte temaer. Det kvalitative intervjuet er en fleksibel arbeidsmåte som gir mulighet til å gjøre endringer underveis. Det kan for eksempel være rekkefølgen på spørsmål og endringer på spørsmål, sjå vedlegg 1. Målet med intervjuet er å få tak i synspunkta og opplevelsene til informantene som ligger innen for emnet (Jacobsen, 2013). Det en bør gjøre når en intervjuer er å gjengi det informantene har sagt slik at det blir autentisk når vi skal gjennomføre forskningen (Holme og Solvang, 1996).

### **2.2 Valg av informanter**

For å få svar på problemstillinga vår, var det viktig å intervjuer personer/informanter som er utdannet førskolelærer og jobber som pedagogiske ledere. Vi valgte å intervjuer fire med denne bakgrunnen. I vår oppgave har vi valgt å kalle denne gruppen informanter. En informant er en person som ikke selv representerer gruppen vi undersøker, men har god kunnskap til den (Jacobsen, 2013). Vi var opptatt av å finne informanter fra ulike kommuner og ulik størrelse på barnehagene. Siden problemstillingen er utformet ut i fra hvordan pedagogisk leder arbeider for å styrke kompetansen til sine assistenter ble det naturlig for oss å knytte det opp til pedagogisk leder. Vi tok kontakt med to av informantene per e-mail, og direkte kontakt med to. Alle sa seg villig til å delta i oppgaven vår. Av disse fire

informantene er alle damer, de jobber som pedagogiske ledere og kommer fra fire forskjellige barnehager. To av informantene kommer fra Buskerud og to fra Sogn og Fjordane.

Informant 1 har jobbet i barnehagen siden 1996 (19 år). Hun er utdannet førskolelærer, videreutdanning har hun administrasjon og ledelse, 5-10 års pedagogikk, pedagogisk arbeid på småskoletrinnet 2, og veilednings pedagogikk.

Informant 2 har jobbet i barnehagen siden 2000 (15 år). Hun er utdannet førskolelærer, videreutdanning har hun pedagogisk utviklingsarbeid i barnehagen.

Informant 3 har jobbet i barnehagen siden 1997 (18 år) og er utdannet førskolelærer, hun har ingen videreutdanning.

Informant 4 har jobbet i barnehagen siden 1979 (36 år). Hun er utdannet førskolelærer, videreutdanning har hun 1 års studium innen barnas medbestemmelse, men gikk ikke opp til eksamen. De fire informantene kommer fra barnehager med ulik størrelse.

### **2.3 Datainnhenting**

Etter vi hadde fått tilbakemelding fra informantene at de ville delta i vårt lille forskningsprosjekt sendte vi ut et informasjonsskriv der informantene ble forsikret om at anonymiteten ble tatt hånd om, og at lydopptaket ble slettet rett etter transkribering. På grunn av påskeferie i barnehagene ble de fire intervjuene gjennomført i løpet tre uker. Intervjua ble gjennomført på ulike rom som personalrom og grupperom i den barnehagen informanten representerte. På alle intervjua ble det brukt lydopptak, og alle intervjua ble gjennomført mellom 25- 40 min.

### **2.4 Validitet og reliabilitet**

Jacobsen (2013) sier, for at metodene skal gi oss troverdig kunnskap må kravene til validitet og reliabilitet være oppfylt. Validitet viser til relevans og gyldighet som betyr at det som blir målt må være relevant og gyldig for vår problemstilling. Reliabilitet betyr pålitelig, som igjen betyr at målingen må skje korrekt og vi som intervjuere må være beviste på eventuelle mangler/feil og mistolkninger. Når det gjelder reliabiliteten ble pedagogene intervjuet alene, altså en intervjuer og en informant. Det kan være med på å både svekke og styrke den data vi fikk. Styrken ligger i at de kan utale seg fritt uten å la seg påvirke av andres meninger og tanker, mens svakheten kan være at de ikke klarer å få sagt alt de kan og ønsker (Jacobsen, 2013). Vi som intervjuer må være kritiske til kvaliteten på de svarene informantene gir oss.

## **2.5 Kildekritikk og etiske hensyn.**

Kildekritikk er metodene som blir brukt for å fastslå om en kilde er relevant, vi som intervjuer må vurdere og karakterisere de kildene som blir brukt. Alle som har bidratt i vår oppgave er kilder. Det blir stilt krav til hvordan vi søker etter kilder, gjør greie for, vurderer og hvordan kildene blir brukt (Dalland, 2012).

Siden vi var to som skulle intervjuer ble vi enige i forkant at vi måtte stille spørsmålene akkurat slik vi hadde formulert de i intervjuguiden. Grunnen til at vi valgte å gjøre det slik var fordi informantene skulle få den samme forutsetningen for å svare på spørsmålene, og for at det skulle bli lettere å drøfte i etterkant. For at vi skulle få en best mulig start på intervjuet, og for at informanten skulle føle seg avslappet valgte vi at de innledende spørsmålene skulle være noe som gjaldt informanten personlig. Som for eksempel hva de var utdannet som og hvor lenge de hadde jobbet (Dalland, 2012). Vi var opptatt av å ha en avslappende holdning gjennom hele intervjuet. Når informantene svarte på spørsmålene bekreftet vi svarene ved bruk av mimikk, altså nikk og noen ganger med ett anerkjennende "m-m" (Jacobsen, 2013). Det som var utfordrende med å være to var å ikke kunne stille oppfølgingsspørsmål rundt de svarene vi ville høre mer om. Tross dette syntes vi det gikk fint å intervjuer hver for oss, fordi vi hadde laget noen retningslinjer før intervjuene. Fordelene med å være to som skulle intervjuer er at vi bor langt i fra hverandre og vi så store forskjeller fra barnehage til barnehage i Sogn og Fjordane og i Buskerud. Dette var en av grunnene til at vi ville skrive sammen, for å se om der var store forskjeller på tvers av fylkene.

På grunnlag av tidligere erfaringer valgte vi å ikke gi ut vår intervjuguide i forkant av intervjuet, de fikk kun vite problemstillingen vår. Grunnen til at vi ikke ga informantene intervjuguiden på forhånd, var fordi vi ville at informantene skulle komme med den kunnskapen og kompetansen de satt inne med, og ikke den de hadde lest seg opp til i forkant av intervjuet. Med videre arbeid av innhentet data så vi at svarene hadde nok vært mer utfyllende om informantene hadde fått utdelt intervjuguiden på forhånd. I forkant av intervjuet laget vi et informasjonsskriv om deltakelse i forskningsprosjektet. Dette informasjonsskrivet fikk alle informanter i god tid før intervjuet. I informasjonsskrivet informerte vi informantene om at det kom til å bli brukt båndopptaker, og at det ville bli transskribert og slettet like etter utført arbeid. Vi informerte også om at alt vil være anonymisert slik at det ikke kan spores tilbake til informanten. (se vedlegg 1)

## **2.6 Analyse og bearbeiding av data.**

Analyse er en viktig del av datainnhenting. Analyse betyr å dele noe opp i biter (Kvale,1997). Vi deler intervjuet opp i ord, setninger eller avsnitt. Dette kan gi oss bedre innsikt i hva informanten har



fortalt, altså innholdet. Det finnes flere måter å analysere kvalitative data på. Det kommer an på hvorfor det skal analyseres og hvem som skal gjøre det, med dette så blir det bestemt hvilke analysemetode vi skal bruke (Kvale, 1997). For at vi skal få mest ut av svarene fra intervjuene har vi valgt å bruke helhetliganalyse. Det vil si at vi skal se helheten i datamaterialet vi har samla inn. Helhetliganalyse er en systematisk analyse der vi analyserer delene av intervjuet for å komme nærmere ett svar på problemstillingen vår. For å få frem særegne hendelser fra intervjuet kan vi bruke sitat, sitat kan være med på å få frem en fordypet forståelse av svaret (Holme og Solvang, 1996). Etter intervjuene var gjennomført ble alle transkribert. Etter vi hadde transkribert intervjuene våre møttes vi for å sammenligne intervjuene, der vi ønsket å finne ulikheter og likheter fra innhentet data.

### **3.0 Presentasjon av teori**

Denne delen tar for seg pedagogisk ledelse, teamorganisering, kompetanse og veiledning. Dette er teori valgt ut ifra vår empiri og for å svare på vår problemstilling.

#### **3.1 Pedagogisk ledelse**

Pedagogisk ledelse betyr blant annet å lede refleksjon og læringsprosesser i barnehagen. Fokuset er rettet mot det å utvikle barnehagen som organisasjon der alle lærer seg å lære av de utviklingsprosessene som de aktivt deltar i (Gotvassli, 2006).

Gotvassli (2006) skriver videre, barnehagen må ha en ledelse som setter i gang og leder refleksjons og læringsprosesser i organisasjonen. Ledelse av endrings- og utviklingsprosesser er en sentral oppgave for styreren i samarbeidet med de pedagogiske lederne. Disse skal sammen arbeide for at barnehagen blir en ledende organisasjon. Styrer og pedagogisk leder har sammen et ansvar for å lede medarbeidere i det daglige arbeidet med barna i barnehagen, de er også rollemodeller med et ansvar for at barnehagens verdigrunnlag, rammeplanens innhold og intensjoner leveres i praksis. Styrer og pedagogisk leder har også ansvar for at barnehagens mål og rammer er klargjort for personalet, videre skal det utvikles en felles forståelse for målene bland resten av personalgruppa (Gotvassli, 2006). I Rammeplanen (2011) står det at barnehagen hele tiden må vurdere systematisk om egen praksis og barnehagens kultur bidrar til å fremme verdiene i barnehagen. Et kjennetegn som representerer en lærende organisasjon er at alle ansatte er engasjert i å skape og dele kunnskap, og hvordan de på en best mulig måte kan nå organisasjonens mål. Når en organisasjon fungerer slik stimuleres de ansatte til å se ting på nye måter og kontinuerlig utforske hvordan man kan lære sammen (Kunnskapsdepartementet 2013).

Produktiv pedagogisk ledelse inneholder en undringskultur, der lederen er spørrende og undrer seg sammen med den eller de som blir ledet, dette skjer som regel når vi skal tilegne oss ny kunnskap (Skogen, Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2013). En produktiv pedagogisk ledelse skal føre til refleksjon og bevisstgjøring blant personalet. Lederen er avhengig av at de ledende også lærer i fra seg, tar initiativ og kommer med innspill. Leder gir her mindre ferdige løsninger til sine medarbeidere. En produktiv pedagogikk vektlegger at den lærende skal gjøre om kunnskapen til sin egen på en slik måte at de kan anvende den på en ny og selvstendig måte (Fuglestad og Lillejord, 1997). Produktiv ledelse og reproduktiv ledelse kan virke helt motsatt av hverandre, og det kan være lett å velge den ene måten. Hvis vi skal drive pedagogisk utviklingsledelse krever det ofte begge deler. For at vi skal få til produktiv ledelse er det ofte nødvendig med reproduktiv ledelse i begynnelsen. Hvis en pedagogisk leder skal reflektere over kompetanseheving hos assistenter, og undre seg over hvorfor vi gjør som vi gjør kan det for eksempel være at en først må lese litt fagstoff relatert til kompetanseheving. På denne måten kan produktiv ledelse kreve reproduktiv ledelse (Skogen, Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2013). Reproduktiv pedagogisk ledelse preges av ferdige løsninger på ulike problem. Hvis vi skal kunne kalle en barnehage for en lærende barnehage, må alle ha evne og vilje til å tenke nytt og være i endring, de må også tåle kaos og uoversiktighet (Gotvassli, 2006).

### **3.2 Teamorganisering**

Som nevnt tidligere i begrepsavklaringen er teamet barnehagens grunnstein, det er her det pedagogiske arbeidet blir utført. Det er i teamet at vi førskolelærere er pedagogiske ledere, og som kan virkelig gjøre den gode barnehagen i tett samspill med assistentene. Vi møter utfordringer som krever ett sterkere blikk på kunnskapsutvikling, og mer fokus på hvordan organisasjonen fungerer (Aasen, 2012). Team kan være et mindre antall mennesker med komplementære ferdigheter, forpliktet til en felles hensikt, felles resultatmål og felles tilnæringsmåte, som man holder hverandre gjensidig ansvarlig for. Et team består av flere deltakere som må samordne aktivitetene sine for å nå et felles mål. Dette kalles flat struktur. Når man arbeider i et relasjonsbasert yrke som i en barnehage er det nødvendig at alle ansatte møtes ansikt til ansikt i tette relasjoner til hverandre og barna. Et slikt tett samspill gir teamet mulighet til åpen kommunikasjon og samarbeidet, der vi kan lære hverandre å kjenne, både som person og som samspillpartner og yrkesutøver (Aasen, 2012).

Aasen (2012) sier, å forstå barnehagen som organisasjon er ingen lett oppgave. Barnehagen har ett samfunnsmandat og en særegen kultur. Det er en kompleks organisasjon som stadig er i endring, både innholdsmessig og organisatorisk. Når en da snakker om barnehagen som profesjonell organisasjon, betyr det at en kan snakke om barnehagen generelt, og den enkelte barnehage spesielt. Som organisasjon er barnehagen avhengig av en førskolelæreren og hans eller hennes

kompetanser for å skape god kvalitet i arbeidet med barna. Barnehagene er avhenge i at førskolelæreren er en tydelig leder for sine assistenter, for å sikre at hele personalet arbeider i tråd med kvalitetskravene som rammeplanen setter. En tydelig leder er en leder som er konkret på hva en har lyst til å oppnå (Aasen, 2012).

Aasen (2012) skriver videre at teamlæring er viktig i en lærende organisasjon. I en barnehage betyr dette mer enn at individene lærer hver for seg, det betyr at personalet lærer sammen. De lærer av hverandre, og deler sine kunnskaper og erfaringer slik at teamet effektivt kan sette sin kompetanse ut i praksis. (Pedagogisk leder reiser på kurs, lærer videre til sine ansatte) Teamarbeid er arbeidsprosesser i hverdagslivet som må ta hensyn til at arbeidet stadig endrer seg, det er i liten grad forutsigbart og rutinepreget (Aasen, 2012). Å mestre noe betyr at vi har kunnskap om en bestemt ferdighet, men personlig mestring handler om noe mer enn kompetanse.

Aasen (2012) viser til Senge, (2000) og sier, personlig mestring betyr at man i en yrkessammenheng er i en kontinuerlig prosess der med kartlegger og utdyper sine personlige visjoner og motivasjoner, og sin virkelighetsoppfatning på en objektiv måte. Personlig mestring handler mye om å tenke over hva en vil med arbeidet sitt. Visjon handler mer om hva som skaper mening, og hva man egentlig vil. Å ha følelser for at det arbeidet en gjør er meningsfullt, og at man har den kompetansen som skal til for å mestre det, er avgjørende for læringsprosessen. På denne måten blir personlig mestring et spørsmål om individets evne og vilje til å være lærende. For å være lærende trengs det en form for selvdisciplin, for å utvikle seg og lære nye ferdigheter i jobbsammenheng. Personlig mestring er en forutsetning for kvalitet i barnehagen, derfor er det viktig å utvikle det enkelte teammedlems kompetanse. Når en teamleder vet at teammedlemmet har kompetanse og mestrer ulike pedagogiske oppgaver i arbeid med barna, kan hun/han delegere ansvars- og arbeidsoppgaver. Følelsen av å mestre kan være en motivasjonsfaktor for trivsel i arbeidet i barnehagen (Aasen, 2012). Gotvassli (2008) i Aasen (2012) hevder at å være motivert frigjør krefter og er drivkraften bak viljebestemte handlinger. Hva som er den riktige løsningen i barnehagekontekst er ikke alltid like lett å vite, og kan skape usikkerhet. Det er derfor viktig at teamlederen skaper dialog og åpenhet, slik at hver enkelt tør å gå inn i arbeidet med sin personlige mestring. Teamtillit er viktig, og er en felles oppfatning blant teammedlemmene om at det er trygt å ta sjanser i teamet, og at ingen blir ydmyket, avvist eller baksnakket fordi de sier hva de mener, og viser sin personlige mestring. Følelsen av å ikke mestre kan lett bli en stressfaktor, i barnehagen er det viktig å ha en struktur der alle mestrer sine arbeids- og ansvarsoppgaver (Aasen, 2012). Om barnehagen har en slik struktur kan de blir lettere å økt kompetanse til de ansatte.

### **3.3 Kompetanseheving**

Kompetanse er knyttet til den enkelte i personalgruppa, den enkelte assistenten, førskolelæreren, styreren, og kan beskrives med summen av kunnskaper, ferdigheter og holdninger som finnes hos den enkelte (Foss, Hyrve, Klages og Sataøen, 2006). Kunnskaper kan vi forklare med ord, ferdigheter kan vi se gjennom handling og det daglige arbeidet, og holdninger sier noe om hvordan vi syntes arbeidet i barnehagen er.

For å utvikle en lærende barnehage er det viktig med utdannet personalet. At barnehagen har ledere med førskolelærer utdanning har mye å si for det pedagogiske innholdet (Mørreaunet, Gotvassli, Moen, Skogen, 2014). Å jobbe systematisk med mål, innhold og evaluering er noe en som førskolelærere er trent til, og rammeplanen understreker: "systematisk vurderingsarbeid legger grunnlag for barnehagen som en organisasjon" (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 56). Det er vesentlig at alle i personalet får delta på ulike kurs for å få økt kompetanse. I stortingsmelding 41 (2013) står det at personalets faglige og personlige kompetanse er barnehagens viktigste ressurs, og en forutsetning når det blant annet gjelder å bidra til at læringsmiljøet skal bygges på ulike utfordringer tilpasset barnets alder og funksjonsnivå. Kunnskapsdepartementet (2013).

#### **3.3.1 Uformell læring på arbeidsplassen.**

Aasen (2012) hevder, tilfeldig læring dreier seg om det som personalet er opptatt av, og det finner sted uten at den lærende er bevisst på at læring skjer. Den uformelle læringen er intensjonell og har et mål, og arbeidsplassen regnes som et læringsmiljø. Den uformelle læringen er knyttet til en spesifikk læringskontekst, og det er gjerne en kobling mellom en arbeidsoppgave som skal gjøres og løses, og muligheter dette gir for læring.

Arbeidsplassen som læringsarena har tre sentrale kjennetegn.

- 1) Betydningen av uformell læring.
- 2) Forståelse av arbeidsplassen som læringsmiljø.
- 3) Interesse for koblingen mellom læring og kunnskapsutvikling, som igjen er koblet direkte til arbeidslivet.

I barnehagen er den uformelle læringen i teamet knyttet til yrkeshandlinger som man gjør sammen. Når en pedagogisk leder er inkluderende, og anerkjennende i sine handlinger i ulike situasjoner, blir det observert av både voksne og barn. På denne måten skjer læringen gjennom kollegiale relasjoner. Ofte så innebærer den uformelle læringen et internt ønske om endring. Det kan være lurt at den

pedagogiske lederen i barnehagen bruker sin posisjon og autoritet som teamleder til å skape en lagånd der det er kultur for læring i teamet og kultur for å deling av kompetanser (Aasen, 2012).

### **3.3.2 Formell læring – på kurs**

Kompetansen til barnehagepersonalet er en viktig utviklingsfaktor for barnehagene, og barnehagene benytter seg av formaliserte kurs og seminarer for å styrke sitt kunnskapsnivå. Det er vanlig å sende personalet på kurs for å lære noe nytt. Kurs blir oppfattet som en form for formell læring som er arrangert og gjennomført av ulike instanser. At kurs blir løsningen på ønsket om ny kunnskap, er i tråd med den tradisjonelle tilnærming til kunnskap og kunnskapsutvikling (Aasen, 2012).

I følge Aasen (2012) er læringen da en individuell aktivitet som skjer i form av mentale prosesser, og som i hovedsakelig er unnfanget under kognitive og individuelle forhold. Når man går på kurs blir læringen vurdert som uavhengig av og atskilt fra annen aktivitet i organisasjonen. I et tilegnelsesperspektiv er læring et middel for å nå et mål, heller enn at læring er et mål i seg selv. Kursene kan være utenfor den sosiale konteksten og de sosiale relasjonene på arbeidsplassen, det betyr at den nye kunnskapen ikke nødvendigvis viser seg i handlinger hos den som har vært på et kurs. Det er først når den formelle læringen fører til endring, at det er læring. En viktig teamlederoppgave er å sørge for at den nye kunnskapen som man har fått på kurs, blir delt og brukt i praksis. Hvis en teamleder klarer dette blir anvendelsen av ny kunnskap relevant i teamet. Den mest effektive læringen skjer når den formelle og uformelle læringen deles og integreres i teamet. Kurs kan derfor bevisst brukes i teamet for å oppnå ønsket endring (Aasen, 2012).

### **3.3.3 Kompetanse for fremtidens barnehage.**

Et godt barnehagetilbud for alle barn er avhenge av personalets kompetanse. Bare kompetente ansatte kan sikre at barnehagen oppfyller sitt samfunnsmandat i tråd med barnehagens formål og rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (2011), jf §§ 1, 2, og 3 i barnehageloven.

Regjeringens mål med strategien ”kompetanse for fremtidens barnehagen” (2013), er å oppfylle dagens pedagognorm, og øke andelen ansatte med relevant utdanning. Kompetansestrategien skal gjelde for perioden 2014-2020. I løpet av denne perioden skal alle ansatte ha fått mulighet til å øke sin kompetanse.

Mål for strategien er:

- Rekruttere og beholde flere barnehagelærere og ansatte med relevant kompetanse for arbeidet i barnehagen.
- Heve kompetansen for alle ansatte som arbeider i barnehagen.
- Øke statusen for å arbeide i barnehage.

En viktig forutsetning for å nå disse målene er at alle aktørene i sektoren tar sitt ansvar, samarbeider og er aktiv deltagende i kompetansearbeidet for å bidra til at det blir økt og god kvalitet i barnehagen (kunnskapsdepartementet 2013).

Førskolelærer og styrers kompetanse er nødvendig for at barnehagen kan gjennomføre kompetanseutvikling hos de ansatte. Kunnskapsdepartementet (2013).

Systemet for kompetanseutvikling synliggjør karriereveier og utviklingsmuligheter for alle som arbeider direkte med barn i barnehagen. Tiltakene skal sikre at flere ufaglærte får en innføring i hva barnehage er. Stimulerer til at flere ufaglærte som arbeider i barnehagen tar fagbrev i barne- og ungdomsarbeiderfaget. Og stimulere flere ansatte til å ta barnehagelærerutdanning.

Som pedagogisk samfunnsinstitusjon må barnehagen hele tiden være i endring og utvikling.

Kvalitetsutvikling i barnehagen innebærer en stadig utvikling av ansattes kompetanse.

Arbeidsplassen er den viktigste arenaen for kompetanseutvikling for alle som arbeider i barnehagen Kunnskapsdepartementet (2013).

### **3.4 Veiledning**

Veiledning er en formell, relasjonell og pedagogisk istandsettingsprosess rettet mot å styrke fokuspersonens mestringskompetanse gjennom en dialog basert på de humanistiske verdier og kunnskap (Tveiten, 2006 i Birkeland og Carson, 2013). Veiledningsbegrepet blir knyttet til kompetanseutvikling i barnehagen. Vi kan igjen forklare kompetanseutvikling som en utvikling av praksis fordi barnehagens praksis skal stadig vokse gjennom kompetanseutviklingen (Birkeland og Carson, 2013). Veiledning er en pedagogisk arbeidsform som er en måte å heve den faglige og personlige utviklingen. Det er også kontekstavhengig og kontekstfølsom. I følge Birkeland og Carson (2013), kan veiledning brukes på flere måter og nivåer. Det kan for eksempel være pedagogisk leder som veileder assistentene, styrene som veileder pedagogisk leder eller en ekstern veileder med pedagogisk bakgrunn som gir veiledning til hele personalgruppen.

Det er viktig å frem at det ikke er bare det du strever med du kan søke veiledning på, men også det en får til. Veiledning er en salgs prosess der begge parter involveres, altså veileder og den som søker veiledning. Det er veisøkers tanker og problemstilling som skal være i fokus, veilederen sin oppgave er å få veisøker til å reflektere og sette ord på sine tanker. Det er veisøker som skal være mest sentral i dialogen. I tillegg skal veileder hjelpe veisøker til å finne en løsning på det som er "rett" i forhold til veisøker verdier, teoretiske kunnskap og erfaringer (Birkeland og Carson, 2013). Det som avgjør kvaliteten på veiledningen er avhengig av hvilke kompetanse og erfaringer veileder og veisøker har.

Det er viktig at både veileder og veisøker er bevisste på sine holdninger og tanker for at det skal bli en god veiledning. Det er også viktig at veileder lytter og har ett åpent sinn. Med dette kan også veileder lære noe om, hvis veileder er åpen og møter veisøker som en likeverdig partner i dialogen. (Birkeland og Carson, 2013).

#### **4.0 Presentasjon av empiri**

Ut ifra våres empiriske funn skal vi nå presentere de relevante svarene for problemstillinga vår, hvordan arbeider pedagogisk leder for å styre kompetansen til sine assistenter? Informantene blir fremstilt som informant 1,2,3 og 4 for å anonymisere de.

#### **4.1 Pedagogisk ledelse og kompetanseheving**

Alle informanter var opptatt av at det skulle arbeides med noe faglig på de ulike møtene i barnehagehverdagen. (personalmøte, avdelingsmøte og nettverksmøte). Når det gjaldt det de snakket om "faglig" nevnte de praksisfortellinger, fagområder, årsplan og relevant litteratur. Flere av informantene nevnte også at det faglige ikke måtte bli for teoretisk, men de måtte heller vinkle det praktisk for å få med seg assistentene. Informant 1 og 3 sa det er viktig i etterkant av et kurs at alle er bevisst på å bruke den nye kunnskapen i det pedagogiske arbeidet. De diskuterer fagstoffet fra kurset på møter i barnehagen, og de ble enige om hvordan de kunne bruke den nye kunnskapen i det pedagogiske arbeidet. Informant 1 var også opptatt av at alle skulle kunne litt fag, alle måtte være kompetente der, mente hun. Informant 3 mente det kunne gjennomføres med daglig veiledning. Videre fortalte hun at hun syntes det var viktig med veiledning generelt for at hver og en i personalet skulle få reflektere over egen praksis. Informant 2 mente det var viktig at fag og teori ikke ble med snakken, men at det kommer til syne i det daglige pedagogiske arbeidet i barnehagen. Informant 2 sa videre at det beste med å være pedagogisk leder når det gjaldt kompetanseheving i barnehagen var at hun har stor innvirkning og grad av styring når personalet skal bestemme hva barnehagen skal legge vekt på. Hun la også til at ho var veldig heldig med personalgruppen, alle var veldig positive til nye idder og villige til å lære nye ting. Det er pedagogisk leder på avdelingen som vet hva det er behov for, og kan velge ut i fra avdelingens behov og ønsker. Det er også pedagogiske ledere som får reise på kurs og får det direkte påfyllet av teori. Men det er utfordrende som pedagogisk leder å vite hvordan en skal legge det fram til assistentene. Det er vanskelig å videreformidle det på samme måte slik som det ble lagt fram på kurset. De assistentene som klarer å ta til seg det som blir lagt fram i etterkant av kurs er flinke. Informant 3 sa at det beste med kompetanseheving blant assistenter var det å kunne påvirke sin egen hverdag, og få jobbe med det en brenner for og føler at en mestrer, både når det gjelder tema og aktiviteter.

Alle informantene syntes det var viktig med tilbakemeldinger, og de var veldig beviste på at alle assistentene har behov for ulik tilbakemelding på det arbeidet de gjennomfører. To av informantene nevnte "catch beeing good", det handler om å ferske noen i å gjøre noe bra. Det betyr at du skal gi en positiv tilbakemelding hvis du ser noe bra, ikke vente til neste avdelingsmøte eller personalmøte. Ingen er så flinke at de ikke trenger å høre at "jeg så deg, og det var veldig bra". Det som låg til grunn i disse svarene var at de var viktig å kjenne sine ansatte. Informant 4 syntes det var viktig å høre på sine ansatte, å ikke kjøre sitt eget løp, videre sa hun at det kunne føre til at assistentene mistet motivasjon og tillit til hun som leder. Det hun hadde fokuset på var å høre på sine assistenter, lære av deres kompetanse og jobbe som et team mot felles mål. Videre i oppgaven skal vi ta for oss teamorganisering og veiledning

#### **4.2 Teamorganisasjon og veiledning**

Vi har valgt å fokusere på de syv fagområdene i rammeplanene når det gjelder kompetanseheving hos assistenter, fordi det er i rammeplanen det står hva vi som pedagogisk organisasjon skal arbeidet ut ifra. Rammeplanen er barnehagens arbeidsdokument. Det er viktig at alle som jobber i barnehagen har kjennskap til rammeplanene, det er fordi rammeplanen presiserer hva som gjør en barnehage til en pedagogisk virksomhet. Rammeplanen gir styrer, pedagogisk leder og de andre i personalet forpliktende rammer for planlegging, gjennomføring og vurdering av barnehagens virksomhet. Kunnskapsdepartementet (2011).

Arbeidet med de syv fagområdene i rammeplanen var varierende. Informant 1 sa de har jobbet mye med de sju fagområdene i rammeplanen. De har tatt for seg fagområdene, ett og ett og hatt det over en lengere periode. Alle på avdelingen har tenkt hva de kan gjøre av opplegg og aktiviteter innen det fagområdet. Også har de alle kommet med forslag. De hadde jobbet med dette så grundig fordi de ville styrke barnehagen som organisasjon. De har jobbet veldig mye med det tidligere, men nå føler de at det sitter, og at alle er bevist på at de jobber ut ifra fagområdene. På grunn av dette har de ikke jobbet intenst og bevisstgjort det på samme måte som tidligere, men nevnte at det står i årsplanen hvilke fagområder de jobber med til en hver tid. Informant 2 sa at de i årsplanen har prøvd å sette fokus på ett og ett fagområdet, to fagområder over tre mnd. Hun mente at da vil fokuset bli mye større på fagområdene. Hun mente også at de kanskje ikke alltid er like gode på å diskutere akkurat hva de ulike fagområdene innebærer, hva sier rammeplanen om det fagområdet, og hva skal det inneholde. Alle assistenter er med på å si noe om hva de skal jobbe med, det er ikke pedagogiske ledere som alltid bestemmer. Assistentene får være med på å forme innholdet, ut i fra sine interesser og ønsker. Videre sa hun at hun at dette er teamarbeid. Informant 3 brukte de syv fagområdene når hun arbeidet med årsplanen, og på personalmøter. Videre så ho at det var viktig å henvise til



fagområdene i hverdagen. Informant 4 brukte rammeplanen aktivt når hun utarbeider månedsplanene, der henviste hun alltid til rammeplanene ut i fra tema og aktiviteter.

De fleste av informantene er veldig opptatt av at assistenter skal få si sin mening i faglige diskusjoner, og meninger/holdninger skal i stor grad tas på alvor. Informant 4 mente det også kunne være fint med daglig veiledning. Videre fortalte informant 4 at hun syntes det var viktig med veiledning generert for at hver og en i personalet skulle få reflektere over egen praksis.

Alle informantene mente at assistentene fikk komme med innspill i det daglige arbeidet i barnehagen. Informant 1 utdypet dette og sa at de er en ganske liten personalgruppe så de fleste er ganske aktive og tar ordet på møter. Hun sa det er fritt frem, så de får lov til å snakke når de vil. Hun sa også at alle barn er ulike og at de skal behandle barn ulikt, sånn mener hun det er med personalet også. De i personalet er ulike og de skal behandles ulikt, de har ulik kompetanse, ulike interesse og da føler hun at hun må spille på deres interesse og måten de er på. Som pedagogisk leder prøve hun å tilpasse seg personalet, sånn at de trives. Også informant 2 snakket om hvordan assistentene kom med innspill. Assistentene var flinke til å komme med innspill når de diskutere på avdelingsmøter eller personalmøter, og dette ble tatt med videre i planleggingsarbeidet. Som pedagogisk leder er hun opptatt av at det hjelper ikke hvor mye hun som pedagogisk leder vil gjøre en ting hvis ikke assistentene er med på det. Hun mente derfor det er viktig å få med seg assistentene når det gjaldt medbestemmelse. Informant 3 mente at alle i barnehagen har stor grad av medbestemmelse, de har avdelingsmøter, pedagogiskledermøte der de kan ta med innspill fra assistenter og komme med tilbakemeldinger i etterkant. De er en liten personalgruppe, derfor mener de at de har mulighet til å komme med innspill i faglige diskusjoner. Hun mente også at arbeidet blir lettere for assistenter hvis de får et eierforhold til det til hoder på med, da blir det også lettere å være aktiv i evalueringen av arbeidet. Informant 3 sa at hun syns det er veldig gøy å jobbe i ett team, og at barnehagen ikke er sterkere enn det svakeste leddet. De er også avhengig av at alle bidrar. Hun syntes også det er spennende å få være med å forme andre for at de kan skape ett best mulig pedagogisk tilbud i barnehagen.

## **5.0 Drøfting**

I drøftingsdelen vår vil vi ha fokuset på hvordan pedagogiske ledere jobber for å styrke assistentenes kompetanse opp mot teoretiske perspektiv som pedagogisk ledelse, kompetanseheving og veiledning, og til slutt teamorganisering. Vi vil også koble det opp mot våre empiriske funn.

## 5.1 Pedagogisk ledelse.

I forbindelse med pedagogisk ledelse var alle informantene opptatt av at det skulle arbeides med noe faglig på møtene i barnehagen, og at dette skulle komme til uttrykk i barnehagehverdagen. Informant 1 og 3 mente det var viktig at det pedagogisk leder lærer på kurs blir tatt med tilbake i barnehagen, og deretter blir brukt og bevisstgjort for resten av personalgruppen i det pedagogiske arbeidet. Dette gjaldt også arbeidet med de syv fagområdene i barnehagen. Informant 1 sa at de hadde jobbet grundig med de syv fagområdene. De hadde tatt for seg ett og ett fagområde over en lengere periode, og assistentene fikk komme med innspill til opplegg og aktiviteter for å styrke barnehagen som organisasjon. Dette samsvarer med det som står i rammeplanen (2011), å jobbe systematisk med mål, innhold og evaluering er noe vi førskolelærere er trent til, og rammeplanen understreker: systematisk vurderingsarbeid legger grunnlaget for barnehagen som en organisasjon (Kunnskapsdepartementet 2011). Dette samsvarer med det (Gotvassli, 2006) sier, at pedagogisk ledelse betyr blant annet å lede refleksjon og læringsprosesser i barnehagen. Fokuset er rettet mot det å utvikle barnehagen som organisasjon der alle lærer seg å lære av de utviklingsprosessene som de aktivt deltar i. Gjennom intervjuene kom det frem at pedagogisk leder hadde første prioritet når det gjaldt kurs og kompetanseheving. Vi stiller spørsmål ved hvorfor ikke assistentene fikk dette tilbudet i samme grad, siden et godt barnehagetilbud er avhengig av at hele personalets kompetanse. Dette samsvarer med det kunnskapsdepartementet (2013) hevder i strategiplanen "kompetanse for fremtidens barnehage". Vi er enige i det informantene sa når det gjaldt å arbeide med teori på de ulike møtene i barnehagehverdagen. Ved å synliggjøre teori på ulike møter kan det føre til at assistentene blir mer bevisst på det pedagogiske arbeidet i barnehagen.

Vi syntes det er viktig at pedagogiske ledere går foran som gode rollemodeller for assistentene i barnehagen, fordi pedagogisk leder har ansvar at barnehagens verdigrunnlag og intensjoner kommer til syne i barnehagens pedagogiske arbeid. I samsvar med (Fuglestad og Lillejord, 1997) ser vi at det er viktig å ha en produktiv pedagogisk ledelse, fordi den inneholder en undringskultur. Når pedagogisk leder undrer seg sammen med assistentene som blir ledet, fører det til refleksjon og bevisstgjøring blant assistentene. Når pedagogisk leder har en produktiv pedagogikk har assistentene større mulighet til å gjøre kunnskapen til eget selvstendig arbeid. Ved å arbeide med en produktiv pedagogikk styrker vi kompetansen til assistentene.

Flere av informantene nevner at det faglige ikke bare må bli med snakken, men komme til syne i det pedagogiske arbeidet. De nevnte også at det ikke må bli for teoretisk, det må legges frem på en praktisk måte for at assistentene skal få det med seg. Dette samsvarer med det (Fuglestad og Lillejord, 1997) sier, at en produktiv pedagogisk ledelse inneholder en undringskultur, der lederen

undrer seg sammen med den eller de som blir ledet. Dette fører til refleksjon og bevisstgjøring blant personalet. Leder gir her mindre ferdige løsninger til sine medarbeidere. En produktiv pedagogikk vektlegger at den lærende skal gjøre om kunnskapen til sin egen på en slik måte at de kan anvende den på en ny og selvstendig måte.

To av informantene nevnte "catch beeing good", som handler om å ferske noen i å gjøre noe bra. Det betyr at du skal gi en positiv tilbakemelding hvis du ser noe bra, ikke vente til neste avdelingsmøte eller personalmøte. Vi blir aldri så flinke at vi ikke trenger å høre at "jeg så deg, og det var veldig bra". Dette samsvarer med det (Aasen 2012) hevder, det er i barnehagen at den uformelle læringen i teamet skjer, og den uformelle læringen er knyttet til yrkeshandlinger som man gjør sammen. Når en pedagogisk leder er inkluderende, og anerkjennende i sine handlinger i ulike situasjoner, blir det observert av både voksne og barn. På denne måten skjer læringen gjennom kollegiale relasjoner (Aasen 2012). En av informantene fortalte at ho selv syntes ho er veldig heldig med sin personalgruppe, alle er veldig positive til nye idder og villige til å lære nye ting. Dette samsvarer med (Gotvassli 2006) som sier, for at vi skal kunne kalle en barnehage for en lærende barnehage, må alle ha evne og vilje til å tenke nytt og være i endring.

## **5.2 Kompetanseheving og veiledning**

Aasen, (2012) hevder at kompetansen til barnehagepersonalet er en viktig utviklingsfaktor for barnehagene, og at barnehagene benytter seg av formaliserte kurs og seminarer for å styrke sitt kunnskapsnivå. Det er vanlig å sende personalet på kurs for å lære noe nytt. Informant 2 never at det er de pedagogiske ledere som får reise på kurs og får det direkte påfyllet av teori. Dette samsvarer med Aasen (2012) som sier, kurs blir oppfattet som en form for formell læring som arrangert og gjennomført av ulike instanser. Kunnskapsdepartementet, (2013) sier at, som pedagogisk samfunnsinstitusjon må barnehagen hele tiden være i endring og utvikling. Kvalitetsutvikling i barnehagen innebærer en stadig utvikling av ansattes kompetanse. Derfor kan kurs være ett godt hjelpemiddel til å innhente seg ny kunnskap blant assistenter i barnehagen. Informant 2 nevner også at det er utfordrende å vite hvordan en som pedagogisk leder skal legge det fram til assistentene. Det er vanskelig å videreformidle det på samme måte slik som det ble lagt frem på kurset. De assistentene som klarer å ta til seg det som blir lagt frem i etterkant av kurs er flinke. Aasen (2012) sier en viktig teamlederoppgave er å sørge for at den nye kunnskapen som man har fått på kurs, blir delt og brukt i praksis. Hvis en teamleder klarer dette blir anvendelsen av ny kunnskap relevant i teamet. Den mest effektive læringen skjer når den formelle og uformelle læringen deles og integreres i teamet. Kurs kan derfor bevisst brukes i teamet for å oppnå ønsket endring. Aasen (2012) skriver videre, at kurs blir løsningen på ønsket om ny kunnskap, er i tråd med den tradisjonelle

tilnærming til kunnskap og kunnskapsutvikling. Læringen er da en individuell aktivitet som skjer i form av mentale prosesser, og som i hovedsakelig er unnfanget under kognitive og individuelle forhold. Når man går på kurs blir læringen vurdert som uavhengig av og atskilt fra annen aktivitet i organisasjonen (Aasen 2012).

Fuglestad og Lillejord (1997) hevder en produktiv pedagogikk vektlegger at den lærende skal gjøre om kunnskapen til sin egen på en slik måte at de kan anvende den på en ny og selvstendig måte. Ser vi det fra en annen vinkel, og retter fokuset på assistenten, blir det assistentens ansvar å tilegne seg kunnskapen, og gjøre den forståelig for seg selv slik at den kan benyttes i barnehagehverdagen. Gjennom praksis har vi erfart at ikke alle assistenter er like villig til å tilegne seg ny kunnskap, for at pedagogisk leder skal kunne styrke kompetansen til sine assistenter trengs det en form for selvdisciplin hos assistenten. Dette samsvarer med det Aasen (2012) mener. Aasen (2012) mener, for å være en lærende organisasjon, utvikle seg og lære nye ferdigheter i jobbsammenheng trengs det en form for selvdisciplin.

Informant 2 sa at det beste med kompetanseheving i barnehagen er at pedagogisk leder har stor grad av styring når det gjelder hva barnehagen skal legge vekt på i det pedagogiske arbeidet. Aasen (2012) mener å ha følelser for at det arbeidet en gjør er meningsfullt, og at man har den kompetansen som skal til for å mestre det, er avgjørende for læringsprosessen. På denne måten blir personlig mestring et spørsmål om individets evne og vilje til å være lærende. Vi mener at alle som arbeider i barnehagen må få oppgaver som gir utfordringer, men samtidig må ikke oppgavene fremstå som for vanskelig. Som pedagogisk leder mener vi det er viktig å gi assistene oppgaver de føler at de mestrer. Alle informantene var bevisst på at alle har behov for ulike tilbakemeldinger som for eksempel ros på det som er bra, og konstruktiv tilbakemelding på det vi kan bli flinkere til. Det å kjenne sine medarbeidere, vite hva de syntes er interessant og utfordrende er viktig for kompetanseheving i personalgruppa. Det å være bevisst, og bygge på det de kan og mestrer syntes informantene var helt vesentlig for å kunne styrke kompetansen til sine assistenter.

Informant 2 sa det kunne være nyttig ved barnehageoppstart på høsten å kartlegge personalets kompetanse. Ved å gjøre dette blir det synlig hva den enkelte kan, hva de vil lære mer om og hva de trenger å lære mer om. Som informant 4 sa, om hun som pedagogiske ledere ikke hører på sine assistenter, og kjører sitt eget løp og ikke lar assistentene påvirke det pedagogiske arbeidet, er sjansen stor for at assistentene mister både motivasjon og tillitt til sin leder. Videre mente hun at hvis hun hører på hva assistentene har å si, lærer av det de forteller, og bruker deres kompetanse og ideer jobber vi som et team, og drar felles mot et felles mål. Dette samsvarer med det Aasen (2012) mener, når en teamleder vet at teammedlemmet har kompetanse og mestrer ulike pedagogiske

oppgaver i arbeid med barna, kan hun/han delegerer ansvars- og arbeidsoppgaver. Følelsen av å mestre kan være en motivasjonsfaktor for trivsel i arbeidet i barnehagen.

Informant 4 mente også at det er viktig med daglig veiledning når det gjelder kompetanseheving hos assistenter. Birkeland og Carson (2013) ser slik på veiledning:

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).

Birkeland og Carson (2013) sier også, det er veisøkers tanker og problemstilling som skal være i fokus, veilederen sin oppgave er å få veisøker til å reflektere og sette ord på sine tanker. Det er veisøker som skal være mest sentral i dialogen. I tillegg skal veileder hjelpe veisøker til å finne en løsning på det som er "rett" i forhold til veisøker verdier, teoretiske kunnskap og erfaringer. Videre fortalte informant 4 at hun syntes det var viktig med veiledning generert for at hver og en i personalet skulle få reflektere over egen praksis. Dette samsvarer med det Gotvassli (2013) sier, veiledning er et godt hjelpemiddel for å bli bevisst på sin egen praksisteori. I forhold til det informant 4 og Gotvassli (2013) sier, tenker vi at det å hjelpe sine kollegaer med å reflektere og reflektere sammen som ett team er viktig for å gjøre de bevisste på sine verdier.

### **5.3 Teamorganisering**

Det som gjør arbeidet med de sju fagområdene teamorganisert, er at informant 2 sa i samsvar med Aasen (2012) at når alle har fått komme med forslag ut ifra sine egne ønsker og interesse og at de jobber mot ett felles mål, kan vi kalle dette for et teamarbeid. Videre sier Aasen (2012) at team kan være et mindre antall mennesker med komplementære ferdigheter, forpliktet til en felles hensikt, felles resultatmål og felles tilnæringsmåte, som man holder hverandre gjensidig ansvarlig for. Så et team består av flere deltakere som må samordne aktivitetene sine for å nå et felles mål. Informant 2 har sammen med personalet jobbet mye med de sju fagområdene i rammeplanen, de har tatt for seg ett og ett fagområde fra rammeplanen, og de hadde jobbet med disse over en lengere periode. Alle på avdelingen hadde tenkt hva de kunne gjøre av opplegg og aktiviteter til de ulike fagområdene. Kunnskapsdepartementet (2011) sier at rammeplanene skal gi retningslinjer for barnehagens oppgaver, innhold og verdigrunnlag. Målet med rammeplanen er å gi pedagogisk leder og styrer og

de andre i personalet en forpliktende ramme for planlegging, gjennomføring og vurdering av barnehagens virksomhet. Aasen (2012) mener også at teamlæring er viktig i en lærende organisasjon. I en barnehage betyr det at dette er mer enn at individene lærer hver for seg, det betyr at personalet lærer sammen. De lærer av hverandre, og deler sine kunnskaper og erfaringer slik at teamet effektivt kan sette sin kompetanse ut i praksis. Å forstå barnehagen som organisasjon er ingen lett oppgave (Aasen, 2012). I følge barnehageloven er et godt barnehagetilbud for alle barn avhengig av personalets kompetanse. Bare kompetente ansatte kan sikre at barnehagen oppfyller sitt samfunnsmandat i tråd med barnehagens formål og rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver, jf §§ 1, 2, og 3 i barnehageloven.

Informant 1 har også jobbet mye med fagområdene i rammeplanen, men nå føler hun at det er innarbeidet og at alle er beviste på at de jobbet ut i fra rammeplanens fagområder. Derfor har de ikke den siste tiden jobbet intensivt og bevist gjort rammeplanens sju fagområder slik som de gjorde tidligere. Dette samsvarer med det Aasen (2012) hevder, når en teamleder vet at teammedlemmet har kompetanse og mestrer ulike pedagogiske oppgaver i arbeid med barna, kan hun/han delegere ansvars- og arbeidsoppgaver. Følelsen av å mestre kan være en motivasjonsfaktor for trivsel i arbeidet i barnehagen. Informant 3 har brukt rammeplanen aktivt når barnehagen utarbeider årsplanen. Informant 4 har brukt rammeplanen aktivt når hun utarbeider månedsplanene, der henviser hun alltid til rammeplanen ut ifra tema og aktiviteter. Kunnskapsdepartementet (2011) hevder det er styrer og pedagogisk leder har også ansvar for at barnehagens mål og rammer er klargjort for personalet, videre skal det utvikles en felles forståelse for målene bland resten av personalgruppa.

Under intervjuene kom det frem at alle informantene er opptatt av at alle assistentene skal få komme med sine egne meninger i faglige diskusjoner. Informant 2 syntes at alle assistentene er flink til å være aktive, og komme med innspill på avdelingsmøter og personalmøter. Som pedagogisk leder er hun opptatt av å legge til rette for assistentenes innspill i det pedagogiske arbeidet. Aasen (2012) mener, personlig mestring handler mye om å tenke over hva en vil med arbeidet sitt. Visjon handler mer om hva som skaper mening, og hva man egentlig vil. Når informant 2 er opptatt av at alle skal få komme med innspill i ulike situasjoner, og hun legger til rette for at assistentenes ønsker i det pedagogiske arbeidet får hun hele personalet inn i et felles team, som er viktig i en lærende organisasjon (Aasen, 2012)

Vi undrer oss om det i en personalgruppe der alle har samme mulighetene til å bestemme målsetninger, og alle har beslutningsmyndighet marginaliserer vår rolle som fagperson og leder? Hindrer flat teamstruktur oss i barnehagen i å være en profesjonellkunnskapsorganisasjon? Vi mener

at flat struktur ikke hindrer oss i å være en profesjonell kunnskapsorganisasjon, for når vi arbeider i et relasjonsbasert yrke som i en barnehage er det nødvendig at alle ansatte møtes ansikt til ansikt i tette relasjoner til hverandre og barna. Et slikt tett samspill gir teamet mulighet til åpen kommunikasjon og samarbeidet, der vi kan lære hverandre å kjenne, både som person og som samspillpartner og yrkesutøver (Aasen, 2012). Selv om en har stilling som pedagogisk leder er det ikke sikkert det er hun eller han som sitter inne med de riktige svarene. Vi syntes det er viktig at alle i personalet får mulighet til medbestemmelse uavhengig av utdanning, dette mener vi kan bidra til å styrke kompetansen til assistentene. Aasen (2012) mener, en barnehagene er avhenge i at førskolelæreren er en tydelig leder for sine assistenter, for å sikre at hele personalet arbeider i tråd med kvalitetskravene som rammeplanen setter. En tydelig leder er en leder som er konkret på hva en har lyst til å oppnå.

Vi som teamarbeider i barnehagen har samarbeid og kollektive løsninger stående sentralt. Ledelse handler om å utnytte at vi er et team, ikke bare en gruppe.

Flere av informantene nevner "eierforhold", og vi tenker det er lettere å jobbe i en barnehage som arbeider for å jobbe i et team. Et team der alle er med på å bestemme mål, innhold og arbeidsmåte. Da får vi alle et "eierforhold" til det som skjer, og det videre arbeidet blir lettere for alle. Vi har erfart at assistenter syntes det er mer interessant å arbeide med noe de har fått et eierforhold til, og ikke kun det pedagogisk leder har bestemt de skal gjennomføre. Det blir også lettere å være delaktig i evalueringen av arbeidet når de har vært delaktige fra første stund. Aasen (2012) hevder at å ha følelser for at det arbeidet en gjør er meningsfullt, og at man har den kompetansen som skal til for å mestre det, er avgjørende for læringsprosessen. Når det er ulike behov og ulike kompetanse i personalgruppa er det viktig at vi som ledere er konkrete på hva vi har lyst til å oppnå, det er viktig med en tydelig leder.

I løpet av vårt forskningsarbeid "hvordan arbeide for å styrke kompetansen til assistenter" har vi sett at flere av de pedagogiske lederne arbeider med kompetanseheving i barnehagen. De kaller det ikke kompetanseheving, men jobber systematisk med kompetanseheving gjennom å være faglige på møter. Flere av informantene nevnte også at det faglige ikke måtte bli for teoretisk, men de måtte heller vinkle det praktisk for å få med seg assistentene. De fleste av informantene bruker rammeplanen aktivt i det pedagogiske arbeidet i barnehagen, de henviser til rammeplanen på møter og ulike planer som årsplan og månedsplan. Dette samsvarer med Kunnskapsdepartementet (2011) skriver, målet med rammeplanen er å gi pedagogisk leder og styrer og de andre i personalet en forpliktende ramme for planlegging, gjennomføring og vurdering av barnehagens virksomhet.

De fleste pedagogiske ledere er også opptatt av trivsel, de vil ha med seg assistentene på planlegging, gjennomføring og evaluering. De er opptatt av å spille på assistentenes positive sider for at alle skal oppleve mestring. Dette samsvarer med Kunnskapsdepartementet (2013) skriver, personlig mestring er en forutsetning for kvalitet i barnehagen, derfor er det viktig å utvikle det enkelte teammedlems kompetanse. Kunnskapsdepartementet (2013) skriver videre at førskolelærer og styrers kompetanse er nødvendig for at barnehagen kan gjennomføre kompetanseutvikling hos de ansatte.

## 6.0 Avslutning

I denne oppgaven har vi jobbet med problemstillingen "Hvordan arbeider pedagogisk leder for å styrke kompetansen til sine assistenter" Vi har brukt kvalitativ metode og kvalitativt intervju for å få svar på problemstillingen vår. Vi har brukt fire informanter for å få en innblikk i hvordan en pedagogisk leder kan arbeide for å styrke kompetansen til sine assistenter.

Gjennom empiriske og teoretiske funn har vi kommet frem til det som svarer på problemstillingen vår. Pedagogisk leder må gjøre en innsats for å styrke kompetansen til assistentene. I samsvar med Aasen (2012) er kompetansen til barnehagepersonalet er en viktig utviklingsfaktor for barnehagene, og barnehagene benytter seg av formaliserte kurs og seminarer for å styrke sitt kunnskapsnivå.

I Kunnskapsdepartementet (2013) st. Meld. 41 står det at personalets faglige og personlige kompetanse er barnehagens viktigste ressurs, og en forutsetning når det blant annet gjelder å bidra til at læringsmiljøet skal by på ulike utfordringer. Om personalets faglige og personlige kompetanse stagnerer kan dette føre til negative konsekvenser for både barnehagen, den enkelte medarbeider og til de som er med i teamet. Personlig mestring er en forutsetning for kvalitet i barnehagen, derfor er det viktig å utvikle det enkelte teammedlems kompetanse.

Gotvassli (2006) skriver om produktiv og reproduktiv pedagogisk ledelse. Reproductiv pedagogikk preges av ferdige løsninger på ulike problem. For at barnehagen skal være i læring må alle i personalet være villige og ha evne til å tenke nytt og hele tiden være i endring. Dette kan være vanskelig for de som sitter med minst kompetanse blant personalet. Kompetanseutviklingen kan lettere stagnere om pedagogisk leder har en reproduktiv pedagogikk. For at kompetanseutviklingen ikke skal stagneres er det viktig at pedagogisk leder har en produktiv pedagogikk. For med en produktiv pedagogikk kan alle i personalet få gjøre kunnskap og arbeid om til sitt eget, produktiv pedagogikk kan skape engasjement, det kan også være lettere for assistenten å heve sin kompetanse når pedagogisk leder gir rom for selvstendig arbeid. Produktiv pedagogisk ledelse inneholder en undringskultur, der lederen er spørrende og undrer seg sammen med de andre (Skogen, Haugen, Lundestad, & Slåtten, 2013). Selv om det er pedagogisk leder som bestemmer barnehagens innhold,



er informantene opptatt av at barnehagens innholdet skal diskuteres på ulike møter som avdelingsmøte og personalmøte.

Funnene i denne oppgaven viser at pedagogisk leder må arbeide systematisk med praksis rettet teori for å styrke kompetansen til assistentene. Det er viktig at pedagogiske leder har kunnskap om hvilke faktorer som er avgjørende for at utvikling av kompetanse skal finne sted i barnehagen. Det er også viktig at pedagogisk leder vet hvordan de systematisk skal jobbe med kompetanseutvikling. Det er pedagogisk leder sammen med styrer sitt ansvar å legge til rette for assistentene, og benytte den kompetansen assistentene har (Kunnskapsdepartementet 2011). Det er også pedagogisk leder som har ansvar for at assistentene får tilbud om kompetanseheving i møtevirksomhet og kurs. Veiledning er en pedagogisk istandsettingsprosess som er formell og relasjonell. Den er rettet mot å styrke mestringskompetansen til fokuspersonen, gjennom en dialog som er basert på humanistiske kunnskaper og verdier. Tveiten (2006) i (Birkeland og Carson, 2013) I etterkant av forskningsprosjektet våres ser vi at vi har tilegnet oss mye kunnskap om hvordan heve kompetansen i barnehager, vi sitter også igjen med mange tanker som kommer til å være en resurs i seg selv når vi skal ut å jobbe som pedagogiske ledere. Informantene var veldig bevisste på hvordan de kunne jobbe for å styrke kompetansen til assistentene og vi fikk gode svare på det vi lurte på. Vi ser nå at det ville være spennendene å se om det var noe større forskjeller i private barnehager kontra kommunale barnehager, siden vi intervjuet 4 pedagogiske ledere i fire kommunale barnehager.

Vi ser nå, enda mer enn før vi startet forskningsprosjektet hvor viktig det er at pedagogisk leder er bevisst på å se assistentene som en resurs, gi de muligheten til å få utrykke seg gjennom sin egen kompetanse, og deretter styrke hele barnehagen som organisasjon. Informantene var veldig bevisste på hvordan de kunne jobbe for å styrke kompetansen til assistentene og vi fikk gode svare på det vi lurte på. Vi ser nå at det ville være spennendene å se om det var noe større forskjeller i private barnehager kontra kommunale barnehager, siden vi intervjuet 4 pedagogiske ledere i fire kommunale barnehager.

## Litteraturliste

Bjerkestrand, M og Pålerud, T (2007) *Førskolelæreren i den nye barnehagen – fag og politikk.*

Fagbokforlaget

Birkeland, Å. Carson, N (2013) *Veiledning for barnehagelærere.* (3. utg). OSLO: Cappelen Damm AS

Dalland, Olav (2012). *Metode og oppgaveskriving.* Oslo : Gyldendal akademiske,

Foss E, Hyrve G, Klages V, Sataøen S.O (2006) *Lokalt utviklingsarbeid i barnehagen.* (2. Utg).

Gyldendal norsk forlag

Fuglestad, O.L og Lillejord, S (red) (1997) *Pedagogisk ledelse i et relasjonelt perspektiv.*

Fagbokforlaget

Gotvassli, Kjell Åge (2013) *Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen.* (1. utg). Oslo:

Cappelen Damm AS

Holme, Idar Magne, Bernt Krohn Solvang (1996) *Metodevalg og metodebruk.* TANO A.S,

3. utg.

Jacobsen, D. I. (2013). *Forståelse, beskrivelse og forklaring. Innføring i metode for helse- og sosialfagene* (2. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.

Kunnskapsdepartementet. (2011). *Rammeplan for innholdet i og oppgåvene til barnehagen.* Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Kunnskapsdepartementet. (2013). *Kompetanse for fremtidens barnehage. Strategi for kompetanse og rekruttering 2014-2020.* Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Kvale, Steinar (1997) *Det kvalitative forskningsintervju.* Ad Notam Gyldendal AS

Lai, L. (2013). *Strategisk kompetanseledelse* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Mørreaunet, S. Gotvassli, K-Å. Moen, H.K. Skogen, E. (red)(2014). *Ledelse av en lærende barnehage.*

Bergen: Fagbokforlaget.

Pettersen, Reidar J (2002) *Den gode barnehagen. Kvalitetsutvikling i barnehagen* (1.utg). Oslo: SEBU Forlag.

Skogen, E. (red.), Haugen, R., Lundestad, M., & Slåtten, M. V. (2013). *Å være leder i barnehagen* (2 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Stortingsmelding nr. 41 (2009) *Kvalitet i barnehagen*. Oslo: Kunnskapsdepartement

Aasen, Wenche (2012) *Teamentledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.

# Vedlegg

## Vedlegg 1 intervjuguide

1)

Hvilken utdanning har du?

- Har du videreutdanning?
- Hvor lenge har du jobbet i barnehage?

2)

Hvilken utdanning har dine assistenter?

3)

Hvordan arbeider du som pedagogisk leder for å øke den faglige kompetansen til dine medarbeidere?

4)

Hva gjør du som pedagogisk leder for at dine assistenter arbeider for at hvert barn skal få utnytte og utvikle sine evner?

5) Hva syntes du er utfordrende når det gjelder å øke kompetansen til dine assistenter?

6)

Hvordan får dine assistenter forberede opplegg og aktiviteter?

- Blir plantiden til assistentene brukt til å forberede opplegg og aktiviteter?

7)

Har du som pedagogisk leder forsøkt å få dine ufaglærte assistenter til å ta en relevant utdanning?

- Hvordan?
- Har du kunnskap om kompetansehevings tilbudet KOMPASS?

8)

Hvordan arbeider du som pedagogisk leder for at dine medarbeidere har kunnskap om de sju fagområdene i rammeplanen?

9)

Hvordan får dine medarbeidere komme med innspill i faglige diskusjoner?

- Blir meninger og holdninger tatt til betraktning?

10)

På hvilken måte kommer dine medarbeideres holdninger og meninger til syne i det pedagogiske arbeidet?

11)

Hvordan gir du uttrykk for at du setter pris på dine medarbeideres arbeid?

12) Hva er det beste med å være pedagogisk leder når det gjelder kompetanseheving i barnehagen, hva er utfordrerne?

## Vedlegg 2 informasjonsskriv til informanter

# Informasjonsskriv om deltakelse i forskningsprosjektet

## *”Hvordan kan vi øke kompetansen til assistenter i barnehagen”*

### Bakgrunn og formål

Vi er to studenter ved høghskolen i Sogn og Fjordane som skriver bachelor oppgave som avsluttende oppgave på førskolelærer utdanning. I oppgaven vil vi undersøke i ulike barnehager hvordan en pedagogisk leder arbeider for å utvikle kvalitet blant assistenter i barnehagen.

### Hva innebærer deltakelse i studien?

Vi har valgt å bruke en kvalitativ undersøkelse der vi møter intervjuobjektet på arbeidsplassen. Vi har utformet en intervjuguide som inneholder 12 spørsmål som omhandler kvalitet i barnehagen. Vi ønsker å bruke lydopptak.

### Hva skjer med informasjonen om deg?

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Det er kun den som intervjuer som har tilgang til hvem det gjelder. Den som intervjuer har anonymiserer sine informanter når vi studenter samles for behandling av data. Alle lydopptak blir slettet da dataen er transkribert. Deltakerne vil ikke kunne gjenkjennes i publikasjon.

Bachelor skal avsluttes 18.05.15.

### Frivillig deltakelse

Det er frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med

Student Mette Hole

E-post: Mette\_hole@hotmail.com

Student Siri Marie Haugland

E-post: Siri\_haugland@hotmail.com

Rettleier Anne Grethe Sonsthagen – Høgskulen i Sogn og Fjordane

E-post: Anne.Grethe.Sonsthagen@hisf.no

Tlf: 57677678

