

Innhold

Forord	5
Kapittel 1	
Kompetanse for kvalitet	13
Innledning	13
Fra kvantitet til kvalitet	14
Strategisk kompetanseutvikling	16
Kompetanse som begrep	18
Mestringskompetanse	20
Organisatorisk kompetanse	21
Kvalitetsbegrepet	22
Prosesskvalitet	22
Strukturkvalitet	23
Sammenhengen mellom personalets kompetanse og kvalitet	26
Kompetanseutvikling og kvalitet	29
Kompetansebehov i norske barnehager	29
Oppsummering	30
Kapittel 2	
Kompetanseutvikling i barnehagen - utfordringer	32
Innledning	32
Krav til ledelse	33
Kompetanse som ressurs	34
Barnehager som kunnskapsorganisasjoner	35
Profesjonell kompetanse	36
Oppsummering	38

Kapittel 3

Kompetanse gjennom rekruttering	39
Innledning	39
Å beholde barnehagelærere i barnehagen	41
Rekruttering til barnehagen	43
Krav til stillingen	44
Rekrutteringskilder	45
Intern rekruttering	45
Utdanningsinstitusjoner	46
Håndplukking	46
Annonser	46
Internett	48
Sortering og utvelgelse av kandidater	50
Søknaden	50
Intervju	52
Referansesjekking	56
Bruken av tester	57
Hvor gode er de ulike utvalgsinstrumentene?	57
Ansettelseskontrakt	58
Oppsummering	58

Kapittel 4

Sikring av kompetanse gjennom introduksjon av nye medarbeidere i

barnehagen	59
Innledning	59
Medarbeideren en stor ressurs	60
Målet - en dyktig medarbeider	61
Introduksjon som organisasjonssosialisering	62
Ulike stadier i organisasjonssosialisering	63
Skisse til introduksjonsprogram	65
Samtale første dagen	67
Kontaktperson	68
Sjekkliste	68
Oppfølgingssamtaler	68
Oppsummering	69

Kapittel 5

Kompetanseutvikling – organisering, planlegging, gjennomføring og

evaluering 70

Innledning 70

Ulike typer organisering 71

 Opplæring på jobben 71

 Barnehagebasert kompetanseutvikling 72

 Faglige kurs 78

 Opplæring gjennom å skifte jobb 78

 Opplæring utenom jobben 79

 Arbeid i nettverksgrupper 79

 Formalisert utdanning 81

 Et helhetlig system for kompetanseutvikling 81

Gjennomføring – ulike metoder 84

Undervisningsprinsipper 85

Ferdige pedagogiske programmer 86

En planleggingsmodell 89

Evaluerer av kompetanseutvikling 90

 Reaksjoner 91

 Læring 92

 Anvendelse 92

 Nytte på organisasjonsnivå 92

 Sammenstilling 93

Samarbeid om opplæring 93

Uformell læring i barnehagen 94

Et godt læringsmiljø 95

Nøkkelpersoner 96

Barrierer for læring 97

Lederes ansvar for kompetanseutvikling 98

Oppsummering 99

Kapittel 6

Mobilisering av kompetanse 101

Innledning 101

Kompetansemobilisering og indre motivasjon 102

 Hva fremmer opplevd kompetansemobilisering? 103

 Myndiggjørende ledelse 104

Et motiverende arbeidsmiljø 105

En helhetlig modell	108
Oppsummering	109

Kapittel 7

Kompetanseutvikling gjennom veiledning og coaching	110
Innledning	110
Hva er veiledning og coaching?	110
Veiledning	111
Coaching	113
Med veiledning som utgangspunkt	115
Noen utgangspunkt: erfaringslæring og praktisk yrkesteori	117
Erfaringslæring	117
Handling og konkrete erfaringer	119
Reflektert og delt observasjon	119
Abstrahering, generalisering og vurdering	120
Tilrettelegging av ny handling, aktiv eksperimentering	120
Betydningen av refleksjon	121
Praktisk yrkesteori	123
Gjennomføring av veiledning	124
Verktøy og metoder	125
Med coaching som utgangspunkt	125
Kommunikasjon og lytting	127
Kommunikasjonsprosessen	127
Lytting en forutsetning for veiledning og coaching	130
Støtteklime kontra forsvarsklima	131
GROW-modellen i bruk	132
Oppsummering	134

Kapittel 8

Utvikling av lærings- og endringskompetanse	135
Innledning	135
Læringskompetanse	136
Endringskompetanse	136
Barnehagen som en lærende organisasjon	137
Forsøk på begrepsavklaring	138
Den lærende organisasjons fem disipliner	138
Kunnskapsutvikling - ulike teoretiske perspektiver	141
Praksisfellesskap	142
Den tredje vei - betydningen av intuisjon og følelser	143

Argyris og Schön - dobbeltkretslæring	145
Schön - kunnskap i handling	146
Kollektiv meningsdanning i praksisfellesskapet	147
Utvikling av en sterk læringskultur	148
Den tause kunnskap	148
Utvikling av profesjonell kompetanse	149
Evne til mentalisering	150
Ledelse i en sterk læringskultur	151
Fasitkultur kontra undringskultur	152
En læringsintensiv barnehage	153
Oppsummering	155

Kapittel 9

Arbeidsformer i en lærende barnehage	157
Innledning	157
Samskapte læringsprosesser	158
Pedagogisk dokumentasjon	159
Fire perspektiv	160
Ulike typer av pedagogisk dokumentasjon	161
Aksjonsforskning	168
Aksjonsforskning og aksjonslæring	170
Å arbeide med aksjonsforskning	172
Forberedelse	173
Diagnose	174
Planlegging av handling - aksjoner	174
Konkret handling	175
Tilbakemelding og evaluering	175
Planlagt endring	175
Leder og aksjonsforsker i egen organisasjon	176
Legalitet og legitimitet	176
Nærhet til feltet	177
Ethiske dilemma	177
Leder og aksjonsforsker - maktforholdet	179
Hvordan lykkes med aksjonsforskning?	180
Motstand mot endring	181
Oppsummering	183

Kapittel 10

Utvikling av samspillkompetanse 184

Innledning 184

Uformelle strukturer 185

Gruppens skjulte sider 186

Arbeidsgruppe eller team? 188

Hva er det som preger effektive team? 189

Struktur og funksjon i grupper og team 190

Den gode gruppe og det gode team 195

Ulike roller i teamet 199

 Ulike forståelser av teamroller 199

 Myers-Briggs 201

 Belbins ulike roller 202

Faser i teamutvikling 204

Å lede team 207

Oppsummering – teamets fem «R-er» 208

Kapittel 11

Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen – en sammenfatning 210

Innledning 210

Ulike syn på kunnskapsutvikling 211

Tre ulike kunnskapssyn 213

Ny kurs eller nye kurs: hvordan arbeide med kompetanseutvikling? 214

 Faglige tema 214

 Organisering 215

Motivasjonelle forhold 215

Konklusjon – kompetanseutvikling for kvalitet 216

En situasjonstilpasset modell 217

 Styreren – *l'ingénieur* eller *le bricoleur* 219

Litteraturliste 221

Stikkord 231