

# Innhold

## Kapittel 1

<b>Kompetanse for kvalitet</b> .....	13
Fra kvantitet til kvalitet .....	14
Strategisk kompetanseutvikling .....	16
Kompetanse som begrep .....	17
Mestringskompetanse .....	19
Organisatorisk kompetanse .....	21
Kvalitetsbegrepet .....	21
Prosesskvalitet .....	22
Strukturkvalitet .....	23
Strukturkvalitet gjennom tilsyn .....	23
Sammenhengen mellom personalets kompetanse og kvalitet .....	26
Kompetanseutvikling og kvalitet .....	28
Kompetansebehov i norske barnehager .....	29
Tema for faglig utvikling .....	30
Foretrukket organisering av kompetansehevingstiltak .....	31
Barrierer for kompetanseutvikling .....	33
Hovedtrekk i datamaterialet .....	35
Videre satsing på kompetanseutvikling .....	36
Oppsummering .....	37

## Kapittel 2

<b>Kompetanseutvikling i barnehagen - utfordringer</b> .....	38
Krav til ledelse .....	39
Kompetanse som ressurs .....	40
Barnehager som kunnskapsorganisasjoner .....	41
Profesjonell kompetanse .....	42
Oppsummering .....	43

<b>Kapittel 3</b>	
<b>Kompetanse gjennom rekruttering</b> .....	44
Satsingsområder og tiltak .....	45
Rekruttering til utdanningen .....	45
Å gjøre utdanningen attraktiv og hindre studiefracfall .....	46
Å beholde barnehagelærere i barnehagen .....	47
Rekruttering til barnehagen fra utdanningen og andre barnehager/ organisasjoner .....	48
Arbeid med rekruttering .....	48
Krav til stillingen .....	50
Rekrutteringskilder .....	50
Intern rekruttering .....	51
Utdanningsinstitusjoner .....	51
Håndplukking .....	52
Annonser .....	52
Internett .....	54
Sortering og utvelgelse av kandidater .....	54
Søknaden .....	54
Intervju .....	56
Referansesjekking .....	60
Hvor gode er de ulike utvalgsinstrumentene? .....	61
Ansettelseskontrakt .....	61
Oppsummering .....	61
<b>Kapittel 4</b>	
<b>Sikring av kompetanse gjennom introduksjon av nye medarbeidere i barnehagen</b> .....	63
Medarbeideren en stor ressurs .....	64
Målet - en dyktig medarbeider .....	65
Introduksjon som organisasjonssosialisering .....	66
Ulike stadier i organisasjonssosialisering .....	67
Skisse til introduksjonsprogram .....	69
Samtale første dagen .....	71
Kontaktperson .....	72
Sjekkliste .....	72
Oppfølgingssamtaler .....	72
Oppsummering .....	73

## Kapittel 5

<b>Kompetanseutvikling - organisering, planlegging og gjennomføring .....</b>	74
Ulike typer organisering .....	75
Opplæring på jobben .....	75
Opplæring gjennom å skifte jobb .....	76
Opplæring utenom jobben .....	76
Arbeid i nettverksgrupper .....	77
Formalisert utdanning .....	78
Et helhetlig system for kompetanseutvikling .....	78
Gjennomføring - ulike metoder .....	79
Undervisningsprinsipper .....	80
En planleggingsmodell .....	82
Samarbeid om opplæring .....	83
Å skape et godt læringsmiljø .....	84
Nøkkelpersoner .....	85
Barrierer for læring .....	86
Lederes ansvar for kompetanseutvikling .....	87
Oppsummering .....	88

## Kapittel 6

<b>Mobilisering av kompetanse .....</b>	89
Kompetansemobilisering og indre motivasjon .....	90
Hva fremmer opplevd kompetansemobilisering? .....	91
Myndiggjørende ledelse .....	92
Et motiverende arbeidsmiljø .....	93
Oppsummering .....	95

## Kapittel 7

<b>Kompetanseutvikling gjennom veiledning og coaching .....</b>	97
Hva er veiledning og coaching? .....	97
Veiledning .....	98
Coaching .....	100
Med veiledning som utgangspunkt .....	102
Noen utgangspunkt: erfaringslæring og praktisk yrkesteori .....	102
Praktisk yrkesteori .....	108
Gjennomføring av veiledning .....	110
Verktøy og metoder .....	110
Med coaching som utgangspunkt .....	111
Kommunikasjon og lytting .....	113
Kommunikasjonsprosessen .....	113

Lytting en forutsetning for veiledning og coaching .....	116
Støtteklime kontra forsvarsklima .....	117
Oppsummering .....	118
Guide for ledersamtale .....	118

## **Kapittel 8**

<b>Utvikling av lærings- og endringskompetanse .....</b>	<b>120</b>
Læringskompetanse .....	120
Endringskompetanse .....	121
Den lærende barnehagen .....	122
Forsøk på begrepsavklaring .....	123
Den lærende organisasjons fem disipliner .....	123
Kunnskapsutvikling – ulike teoretiske perspektiver .....	126
Praksisfellesskap .....	127
Den tredje vei – betydningen av intuisjon og følelser .....	128
Argyris og Schön – dobbeltkretslæring .....	130
Schön – kunnskap i handling .....	132
Kollektiv meningsdanning i praksisfellesskapet .....	133
Utvikling av en sterk læringskultur .....	134
Den tause kunnskap .....	134
Utvikling av profesjonell kompetanse .....	135
Evne til mentalisering .....	136
Ledelse i en sterk læringskultur .....	137
Fasitkultur kontra undringskultur .....	138
En læringsintensiv barnehage .....	139
Oppsummering .....	141

## **Kapittel 9**

<b>Arbeidsformer i en lærende barnehage .....</b>	<b>143</b>
Samskapte læringsprosesser .....	143
Pedagogisk dokumentasjon .....	145
Fire perspektiv .....	145
Ulike typer av pedagogisk dokumentasjon .....	146
Aksjonsforskning .....	154
Aksjonsforskning og aksjonslæring .....	156
Å arbeide med aksjonsforskning .....	158
Diagnose .....	159
Handlingsplanlegging .....	160
Konkret handling .....	160
Tilbakemelding og evaluering .....	160

Planlagt endring .....	161
Leder og aksjonsforsker i egen organisasjon .....	162
Legalitet og legitimitet .....	162
Nærhet til feltet .....	162
Etiske dilemma .....	163
Leder og aksjonsforsker - maktforholdet .....	164
Motstand mot endring .....	165
Oppsummering .....	167

## **Kapittel 10**

<b>Utvikling av samspillkompetanse</b> .....	168
Uformelle strukturer .....	169
Gruppens skjulte sider .....	170
Arbeidsgruppe eller team? .....	172
Hva er det som preger effektive team? .....	173
Struktur og funksjon i grupper og team .....	174
Den gode gruppe og det gode team .....	179
Ulike roller i teamet .....	182
Ulike forståelser av teamroller .....	183
Myers-Briggs .....	184
Belbins ulike roller .....	185
Faser i teamutvikling .....	187
Å lede team .....	190
Oppsummering - teamets fem «R-er» .....	191

## **Kapittel 11**

<b>Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen - en sammenfatning</b> .....	193
Innledning .....	193
Ulike syn på kunnskapsutvikling .....	194
Tre ulike kunnskapssyn .....	196
Ny kurs eller nye kurs: hvordan arbeide med kompetanseutvikling? .....	197
Faglige tema .....	197
Organisering .....	198
Motivasjonelle forhold .....	200
Konklusjon - kompetanseutvikling for kvalitet .....	201
En situasjonstilpasset modell .....	202
Styreren - <i>l'ingénieur</i> eller <i>le bricoleur</i> .....	204

<b>Litteraturliste</b> .....	206
------------------------------	-----

<b>Stikkord</b> .....	213
-----------------------	-----