

Fagoppgave

Christina Sandstrak

DEFU07

Høgskolen i Nesna 2010



**Hvilken kompetanse skal en
førskolelærer ha for å være en
god leder?**

Forord

Jeg vil takke min mann og mine 2 jenter for å ha latt meg få bruke tid på studietilværelsen og av og til har måtte satt de på sidelinjen fremfor skolearbeid. Jeg vil takke informantene som ga meg grunnlaget for oppgaven, og veileder for veiledning underveis. Jeg vil takke mammaen min for å ha motivert meg til å mestre utdannelsen. Jeg vil takke mor, doktor lillesøster og storesøster Nina for støttelesing underveis. Jeg vil takke til Karstein som hjalp meg og skrive ut oppgaven på en profesjonell måte. Sist, men ikke minst, vil jeg takke alle mine medarbeidere og venner opp gjennom årene som har holdt ut med mine refleksjoner og spørsmål slik at jeg har utviklet meg og blitt den rollemodellen jeg er for barn.

Sandnessjøen, 17.desember 2010.

Christina Sandstrak

1.0 Innhold

Forord	2
1.0 Innhold	3
2.0 Innaledning	4
3.0 Litterær bakgrunn	5
3.1 Lover og vedtekter	5
3.2 Kompetanse	6
3.3 Ledelse	6
3.4 Makt	7
3.5 Egenskaper og evner	7
4.0 Metode	9
5.0 Resultater	9
6.0 Drøftning	11
7.0 Avslutning	15
8.0 Kildehenvisning	16
9.0 Vedlegg	16
9.1 Vedlegg Informasjonsskriv	17
9.2 Vedlegg Spørreskjema	18

2.0 Innledning

Gjennom mitt 34-årige liv og 14 års praksis fra barnehage har jeg møtt ulike typer ledere som har hatt hver sin lederstil. Snart skal jeg være ferdig utdannet førskolelærer for barn, medarbeidere og foreldre, og hvilken kompetanse skal jeg ha? Hva er kompetanse? Og hvordan kan jeg på best mulig måte være en god leder? Dette er bakgrunnen for valg av problemstillingen ”Hvilken kompetanse skal en førskolelærer ha for å være en god leder?”.

”Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål” (Lai 2004:48).

Jeg har valgt å avgrense oppgaven til rollen man skal ha for sine medarbeidere i barnehagen. Med å avgrense oppgaven til kompetansen jeg skal ha for å være en god leder for mine medarbeidere, håper jeg det vil veilede meg til å finne de viktigste punkter for å lykkes i førskolelæreryrket i barnehagen. Det hadde også vært bra hvis oppgaven kunne vært brukt på et pedagogisk ledermøte til de 3 ulike barnehagene som er med i denne oppgaven på intervjudelen. For på den måten å belyse hovedpunkter for å være en førskolelærer og god leder. Problemstillingen er valgt og godkjent av veileder innenfor begrensningen ”Den profesjonelle førskolelæreren” som står i fagplanen for førskolelærer deltid 2007/11.

Jeg vil i denne oppgaven ha en teoridel om kompetanse, førskolelærer-rollen og ledelse. For å relatere praksis mot teori har jeg valgt å intervju 3 førskolelærere som jobber i 3 ulike barnehager. Deres svar vil være bakgrunn for drøftingene som kommer i oppgaven knyttet mot problemstillingen:

”Hvilken kompetanse skal en førskolelærer ha
for å være en god leder?

3.0 Litterær bakgrunn

3.1 Lover og vedtekter

"Barnehageloven, Rammeplanen, Barnehageløftet, stortingsmeldinger og lignende er vesentlige styringsdokumenter som ledere og ansatte må sette seg inn i" (Nakling og Vavik 2010:52). Det er dokumenter som vil legge føringene for hvordan lederne skal lede ansatte i barnehagen. I rammeplanen for barnehager står det: *"Målet med rammeplanen er å gi personalet i barnehagene en forpliktende ramme for planlegging, gjennomføring og vurdering av barnehagens virksomhet"* (Kunnskapsdepartementet 2006:4). Det er også sagt at den voksnes holdninger, kunnskaper og ferdigheter er av betydning til å møte, forstå og oppdra barn til aktiv deltagelse i et demokratisk samfunn. Styrer og pedagogisk leder har et særlig ansvar for planlegging, gjennomføring, vurdering og utvikling av barnehagens oppgaver og innhold. Samt veilede medarbeiderne til felles forståelse av barnehagens ansvar og oppgaver (Kunnskapsdepartementet 2006).

I Barnehagelovens § 1 står det: *"Barnehagen skal i samarbeid og forståelse med barnas hjem ivareta barnas behov for omsorg og lek, og fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling"* (Internett 5). For at personalet skal mestre denne forpliktende loven, vil det kreves kompetanse på ulike felt fra de ansatte i barnehagen, spesielt førskolelærerne.

"De ansattes kompetanse er avgjørende for kvaliteten i barnehagen" sier stortingsmeldingen 41 om "Kvalitet i barnehagen" (Kunnskapsdepartementet 2008:6). Politikerne vil ha mer personale med mer pedagogisk kompetanse i barnehagen (Internett 3), og på den måten får alle samme utdanningssystem for læring (Kunnskapsdepartementet 2008).

Rammeplanen for førskolelærerutdanningen beskriver 5 kompetanseområder for en førskolelærer: faglig kompetanse, didaktisk kompetanse, sosial kompetanse, endrings- og utviklingskompetanse og yrkesetisk kompetanse. Barnehagen er en profesjon i stadig utvikling, det drives med mye forskning omkring barn, og vi må til enhver tid forholde oss til ny kunnskap (Utdannings- og forskningsdepartementet 2003). Ved at de ansatte i barnehagene og lederne tilegner seg ny kunnskap har de gode forutsetninger for å oppnå det som lover, regler og styringsdokumenter legger som grunnlag for at barnehagen skal driftes lovlig. Og på den måten oppnår man et felles mål som er satt for hvilken bakgrunn barn som har gått i barnehage skal ha.

3.2 *Kompetanse*

"Kompetanse er de samlede kunnskaper, ferdigheter, evner og holdninger som gjør det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål" (Lai 2004:48). På den måten vil kompetansen på ansatte i barnehagen påvirke tilbudet barna i hver enkelt barnehage blir tilbudt. For at førskolelærerne skal lede sine medarbeidere til kvalitet i barnehage er vi avhengig av kompetansen på førskolelærerne (Nakling og Vavik 2010).

Personlig kompetanse er viktig i alt samspill, og særlig i yrker der møter med andre står sentralt. Vi tilegner oss slik kompetanse gjennom å utfordre våre verdier, holdninger, tenkesett og væremåter, står det i boken *"Kvalitetsarbeid i barnehagen"* (Kvistad/Søbstad 2009). I boken står det også en modell for samlet profesjonell kompetanse av Grete Marie Skau, med fokus på teoretisk kunnskap, yrkesspesifikke ferdigheter og personlig kompetanse, og spesielt den siste som viktig for den kompetansen man innehar. *"Personlig kompetanse forutsetter menneskelig modning og erfaring, og som vi kan utvikle gjennom hele livet"* (Kvistad/Søbstad 2009:116).

3.3 *Ledelse*

Allerede fra barnehagen ser flere og flere voksne barn med lederegenskaper. Som IT-grunder Une Amundsen sier: *"Lederegenskaper kommer til syne allerede i barnehagealderen"* (Internett 1). Pedagog, Hans Holter Solhjell sier at en leder må ha ideer, utholdenhet, vilje og driv, samt være god på samarbeid og kommunikasjon. Får barn mulighet til å gjøre egne feil og argumentere for hvordan de mener ting bør være, vil det være positivt med tanke på å utvikle typiske lederegenskaper tidlig (Internett 2).

Ledelse kan defineres som arbeid gjennom andre for å oppnå et felles mål. Du skal som leder medvirke til at medarbeiderne gjør det som skal til for at barnehagen skal nå sine mål. Du skal inspirere, motivere, evaluere og kommunisere (Nakling og Vavik 2010).

Henri Fayol (1841-1925) var franskmann, ingeniør og særlig opptatt av ledelse. Han mener det er 5 prinsipper for ledelse. Planlegging, organisering, ledelse, koordinering og kontroll (Nakling og Vavik 2010).

Ledelse er samspill, og samspill er en prosess mellom to eller flere personer. Hvor man lytter til hverandre, viser at de har eller har ikke oppfattet budskapet, aksepterer at den

andre har et budskap å formidle, gir tilbakemeldinger på budskapet. Evnen til å lytte kaller Lenz Hillevi for velutviklet "hørestyrke", og for å få et godt samspill er evnen til å lytte avgjørende. Høre og respektere ulike synspunkter. Undersøkelser viser at ansatte mener dette er viktigst av alt (Nakling og Vavik 2010). *"Lederskap er alltid personlig. Du skal ikke bli som en annen, men lære av hva andre gjør godt"* (Nakling og Vavik 2010:16). Og hvis noe ikke går som det skal, gjør ikke det noen ting. Alle gjør feil. Innrøm det for medarbeiderne dine (Nakling og Vavik 2010). På den måten kan man bygge opp en relasjon med hverandre.

3.4 Makt

I boken Leder eller pedagog står det at makt og kontroll er i barnehagesammenheng ofte forbundet med noe negativt. Som leder må man utvilsomt forholde seg til disse to begrepene. Du som leder har krav til å ha kontroll av arbeidet og kontroll over hva de ansatte gjør. Med gode kontrollrutiner i sin virksomhet trenger det ikke oppfattes som negativt, men har trygghet for det arbeidet som gjøres. På den måten kan lederen forsvare sine ansatte, og vil bli tillagt stor grad av lojalitet. Maktfordelingen vil variere ut i fra de ulike lederstillingene og rutinene barnehagene har. Som pedagogisk leder vil det være ulike områder og avgjørelser du må utføre, hvor de andre ansatte må gjennomføre det som er bestemt (Nakling og Vavik 2010). *"Noen kan utnytte sin maktposisjon, noe som raskt blir lagt merke til av andre ansatte og faren for misnøye på arbeidsplassen blir stor"* (Nakling og Vavik 2010:28). Det kan føre til at de ansatte i barnehagen ikke samarbeider mot det fellese målet for bedriften.

"Det barnehagen trenger er dyktige og trygge assistenter som ledes av sterke og tydelige ledere" (Nakling og Vavik 2010:34). Denne påstanden fra boken leder eller pedagog la jeg ekstra merke til under lesing av boken. Påstanden kan oppfattes positivt og negativt, noe jeg skal drøfte senere i oppgaven.

3.5 Egenskaper og evner

"Et godt team består av mennesker som bruker sin energi, sine evner og sine følelser fullt ut i arbeidet til teamets beste" (Nakling og Vavik 2010:49). Forskere har funnet ut at ledere bruker opp til 85 % av energien på det å være leder. Førskolelærere ute i barnehagen

som er ledere trenger å finne måter å fylle opp energien sin, hvordan gjøres det for å kunne motivere medarbeiderne sine til det beste? (Nakling og Vavik 2010).

Forskning som foreligger, antyder flere faktorer som viktig for å fremme barns utvikling i barnehagetilbudet. Samspillet mellom voksne og barn er at de voksne er lyttende, omsorgsfulle og tilgjengelige. Godt utdannet personalet som er engasjert i sitt arbeid med barn. Gruppestørrelser som gjør det mulig for de voksne å samhandle med barna på en god måte. Personalutvikling som sikrer kontinuitet, stabilitet og forbedringer. En utviklingsorientert læreplan (Kunnskapsdepartementet 2008).

Maslows behovspyramide har enkelte forutsetninger som må dekkes for at det skal være grunnlag for utvikling av seg selv. Det er faktorer som førskolelærer må ta hensyn til når man leder andre (Gotvassli 2006).

"Et godt samarbeid er ikke at alle er enige, men at alle tør komme med sin kompetanse, sine tanker, meninger og drømmer. På den måten kan man sammen skape ny kompetanse, nye tanker, meninger og drømmer" (Nakling og Vavik 2010:68).

God samhandling er viktig for å få en organisasjon til å fungere. Sosial kompetanse og relasjonsbygging legger grunnlaget for samarbeid mellom mennesker. Sosial kompetanse må pleies og øves på hele livet. Det gjelder også relasjonsbygging. Det å bygge opp en god relasjon går i 4 faser. Etableringsfasen, testfasen, tillitsfasen og vedlikeholdsfasen. Ikke alle relasjoner oppnår og komme i tillitsfasen, men bør være et mål for å kunne samarbeide best mulig med medarbeiderne (Nakling og Vavik 2010).

"Lærer fungerer som støttende stillas når de gjør det mulig for eleven å strekke seg mot de mål de selv arbeider mot" (Høines 2006:122).

I en dialog er det ingen taper eller vinner som i en diskusjon. Dialog er å lytte med gjensidig respekt for hverandre, og med tillit i relasjonen, da blir kommunikasjonen mellom partene balansert og likeverdig. I dialogen stiller man åpne spørsmål med spørreordene hva, hvordan og hvilke. På den måten må man bruke hodet og tenke gjennom hva man skal svare (Nakling og Vavik 2010).

Rogaland fylke har utført en test om lederegenskaper i 10 ulike bransjer. Barnehageledere ble best i test (Internett 4). Det er noe ledere i barnehagen bør jobbe videre med.

4.0 Metode

Etter valg av problemstilling var jeg klar for at intervju av førskolelærere ute i barnehagene ville gi meg et grunnlag for videre arbeid med oppgaven. Altså en kvalitativ metode som Dalland sier gir deg intervjupersonenes egen beskrivelse (Dalland 2010). På den måten vil jeg kunne få ulike vinklinger på hvordan førskolelærere tenker og arbeider i barnehagen. Hermeneutisk tilnærming av kunnskap sier Dalland er *"å fortolke meningsfulle fenomener og beskrive vilkårene for at forståelse av mening skal være mulig"* (Dalland 2010: 56).

Jeg og veileder ble enige om at 3 intervjuer ville gi meg et godt grunnlag for denne oppgaven. Det siste spørsmålet i intervjuet gjorde jeg om til en kvantitativ undersøkelse med at jeg rangerte svarene deres for å se hva som viste seg sammenlagt. Jeg har valgt 3 førskolelærere som informanter fra tidligere praksiser. En styrer og to pedagogiske ledere, alle 3 i lederjobber i 3 ulike barnehager. Mine informanter har alle utdannet seg til førskolelærere før "Rammeplanen for førskoleutdanningen 2003" og har jobbet som styrer eller pedagogisk leder i over 10 år. Jeg hadde litt forkunnskap om at de hadde lang erfaring som ledere i barnehagen. Jeg vil benytte meg av den faglitteraturen som er på pensumlisten nå på 4.året om ledelse, samt annen relevant litteratur/kilder om temaet.

5.0 Resultater

Mine informanter er utdannet før "Rammeplanen for førskoleutdanningen 2003" og jobber som styrer eller pedagogisk leder. Informanter sier de tenker på kunnskap når jeg spør hva kompetanse er. Kompetansen har de fått gjennom utdanningen, arbeidserfaring, kurs og egne interesser for videreutdanninger. To av lederne mener de er gode ledere, mens den siste ikke vil svare på det fordi hun mener andre medarbeidere må bedømme det. Hun sier hun er en leder, men kan ikke si om hun er en god leder.

Alle mener at man skal være en god leder for barna, medarbeiderne og foreldrene. En av dem setter også fokuset på at man i hovedsak er leder på arbeidsplassen, men også utad som til instanser som barnehagen samarbeider med i samfunnet som PPT og barnevernet m.fl.

Viktige egenskaper for å være en god leder?	Viktigste egenskaper for å være en god leder?	Egenskaper som var negative for å være en god leder?
Være tilstede for personalet, bry seg, sette pris på arbeidet som blir gjort, oppmuntrer, støtter også når man gjør feil. Erfaringer fra livet på "gulvet", kunnskaper til lover og regler, god dialog, samarbeider, lyttende, målrettet, løsningsorientert, tørre å ta konflikter og ubehagelige beslutninger, delegere, positivt forbilde, veileder og tar medarbeiderne med i planlegging og evaluering av dagene.	Faglig kompetanse, evne til dialog, være trygg på seg selv, tørre å være synlig, vise respekt, utfordre seg selv og medarbeiderne, samarbeidsevne, lytte, ta alle med på råd, planlegging og evaluering.	Konfliktvegring, dårlig kommunikasjonsevne, negativt forhold til jobben, manglende evne til å delegere oppgaver, empati, samarbeid og medmenneskelighet.

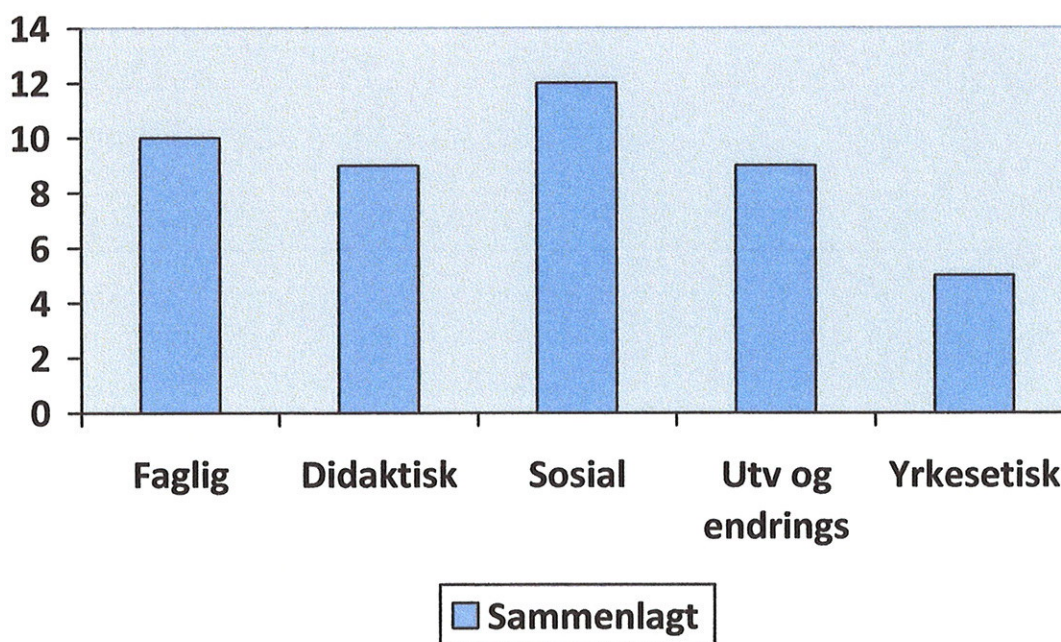
Allerede i barnehagen ser alle informantene lederkompetanse hos barna. Det de observerer er barn som organiserer lek, fordeler roller og dirigerer andre barn, er inkluderende, argumenterer og forhandler. En av informantene sa at hun mener enkelte av disse egenskapene er positive og noen kan gi negativ effekt, som de som viser lite empati og fremhever seg selv som "først og størst".

Informantene mener bl.a. at relasjonene til medarbeiderne har stor innvirkning på om den jobben man gjør er bra eller dårlig. Egen og medarbeidernes innsats, humor og glede, samt godt samarbeid med kommunikasjon og struktur fra ledelsen er viktige faktorer.

"Det barnehagen trenger er dyktige og trygge assistenter som ledes av sterke og tydelige ledere" (Nakling og Vavik 2010:34). Jeg ba informantene om deres kommentarer til denne påstanden. En av informantene er ikke enig i denne påstanden for hun mener det virker som om den sterke lederen overkjører assistentene og ikke kommuniserer omkring planlegging og evaluering. En annen informant ser både positivt og negativt på påstanden fordi det bare kommer an på hvordan den sterke lederen bruker sin makt som leder. Den siste er veldig enig i utsagnet i og med at rammeplanen for barnehagen har endret seg fra at det som skal gjennomføres i barnehagen SKAL og ikke BØR som i den tidligere

rammeplanen. Derfor mener hun at assistentene må veiledes mer av lederne, altså førskolelærerne i barnehagene.

Jeg ba informantene om å rangere de 5 kompetansene fra rammeplanen fra førskolelærerutdanningen som førskolelærere skal studere i utdanningsløpet sitt, fra viktigst til mindre viktig. Alle syntes dette var vanskelig ettersom de syntes at litt av alle kompetansene var viktig. De nevnte også at det var veldig situasjonsavhengig for hvilken kompetanse som krevdes mest ved ulike forutsetninger. Som at for eksempel at barnehagen er nyoppstartet, ungt eller gammelt personale og størrelsen på barnegruppen og barnehagen. Slik ble resultatet når jeg ga 5 poeng til det de sa som viktigst, og et poeng for det som var minst viktig:



6.0 Drøftning

I stortingsmelding 41 sier politikerne at førskolelærerne skal ha god pedagogisk kompetanse (Kunnskapsdepartementet 2008). Alle mine informanter mener kompetanse betyr kunnskap. Definisjonen på kompetanse sier også kunnskap er kompetanse, men ferdigheter, evner og holdninger er også egenskaper som kreves for å gjøre det mulig å utføre aktuelle funksjoner og oppgaver i tråd med definerte krav og mål (Lai 2004). Dette er egenskaper som lederne bør utvikle og ta hensyn til i sin jobb som førskolelærer for å kunne gi alle aktørene i barnehagen et godt nok tilbud slik at formålet med §1 i barnehageloven er oppnådd (Internett 5).

I rammeplanen for førskolelærer-utdanningen er det 5 kompetanser som det skal være fokus på i utdanningsforløpet. Faglig-, yrkesetisk-, sosial-, didaktisk- og utviklings/endringskompetanse. Jeg ba informantene om å rangere disse fra viktigst til mindre viktigst for å se hva de mente. Noe de syntes var vanskelig fordi det var ulike rammefaktorer som kunne endre hva som var viktigst for den enkelte barnehage. Etter alle hadde rangert ut i fra at barnehagen hadde vært i drift noen år, normal gruppestørrelse og en del erfaring blant personalet viste det seg at 3 ulike førskolelærere rangerte veldig ulikt. Yrkesetisk kompetanse var det som var minst viktig, mens alle de andre endte opp som like viktige kompetanser. Det var små marginer mellom de fire kompetansene, men hvis jeg skal trekke frem en fikk sosial kompetanse mest poeng. Alle la vekt på ulik kompetanse som viktigst. Faglig og sosial kompetanse vil gi meg kunnskaper om god lederkompetanse. På den måten vil man ha gode forutsetninger for å mestre det å lede andre. Alle fem kompetanseområdene som rammeplanen for førskolelærerutdanningen legger som grunnlag for det man skal lære i studietiden mener jeg er viktige kompetanseområder. Jeg ser at hvis interessen fra førskolelærere som er ferdig utdannet ikke er tilstede for nytenkning og tilføring av ny kunnskap kan man miste viktige endringer. Hele tiden endres lover, regler og forskning på områder om barn. Utvikling og endringskompetansen bør derfor vektlegges i stor grad.

Informantene mener at for å tilegne seg kompetanse for å være leder, kommer fra utdanningen, erfaringer, kurs og egen interesse for videreutdanninger. For at førskolelærerne skal lede sine medarbeidere til kvalitet i barnehagene er vi avhengige av kompetanse hos førskolelærerne, sies det i boka "Leder eller pedagog". Og i "Kvalitetsmeldingen fra stortinget står det at de ansattes kompetanse er avgjørende for kvaliteten i barnehagene, og politikerne har uttalt til Utdanningsforbundet at de ønsker personalet med mer kompetanse i barnehagene. Her ser jeg det jeg tenker på med egeninteresse for hvordan man bruker årene etter at man er ferdig utdannet. De fleste barnehager har 5 planleggingsdager i året, og blant disse dagene er det ofte ulike kurs. Ledelsen i barnehagen setter også rammene for utvikling blant personalet, og hvilken lederstruktur barnehagen har.

For å være en god leder mener informantene det er viktigste med faglig kompetanse, evne til dialog, trygg på seg selv, synlig, vise respekt, utfordre seg selv og medarbeiderne, samarbeidsevne, lytte og ta med på råd og didaktisk planlegging. Litteratur jeg har henvist til tidligere i oppgaven, setter stort fokus på at ledelse innebærer samspill med samhandling

og sosial kompetanse (Nakling og Vavik 2010). Relasjonsbygging, dialog og inspirere, motivere, evaluere og kommunisere med medarbeiderne for å oppnå felles mål. Jfr. Maslows behovspyramide (Gotvassli 2006). Henri Fayols prinsipper (Nakling og Vavik 2010) for ledelse ser jeg som en grunnpilar for at det skal fungere i hverdagen. Planlegging, organisering, ledelse, koordinering og kontroll fra leder eller styrer i barnehagen. På den måten vet pedagogiske ledere hvilke arbeidsoppgaver de skal forholde seg til medarbeiderne på avdelingen, noe som rammeplanen for barnehager også pålegger pedagogiske ledere (Kunnskapsdepartementet 2006).

Allerede i barnehagen ser informantene og flere andre, barn med lederegenskaper. Barn som organiserer lek, fordeler roller, er inkluderende, argumenterer og forhandler. På den måten kan man veilede barn til samspill med andre (Kvistad/Søbstad 2009).

Alle egenskaper jeg har nevnt tidligere i oppgaven som informantene mener at en god leder må ha, er fra 3 ulike ledere med ulik bakgrunn og erfaring. Jeg mener at det viktigste er at man er målrettet, strukturert og har god sosial kompetanse. Hvis man mangler disse vesentlige egenskapene mener jeg at man kan gjerne være en leder, men ikke en god leder. De opplevde konfliktvegring, manglende evner på samarbeid og kommunikasjon som dårlige egenskaper. Det hadde negativ effekt på det at man skulle klare å oppnå et felles mål i samarbeidsprosessen med ledelse og de ansatte. Som leder har man mye makt og jeg mener det er viktig å være klar på de holdninger man har for å oppnå best mulig tillit hos medarbeiderne. På den måten kan man bli et team som planlegger, gjennomfører og evaluerer målene. Pedagog Hans Holter Solhjell (Internett 2) mener en leder må ha ideer, utholdenhet, vilje, driv, samt være god på samarbeid og kommunikasjon. Hvis ikke en leder har disse egenskapene tror jeg det kan skape missnøye i personalgruppen, noe som vil påvirke det pedagogiske tilbudet personalet gir barna i barnehagetilbudet.

Du skal være leder for barna, medarbeidere og foreldrene, sier alle 3 informantene, men en setter også søkelyset på at man skal være leder for andre instanser. Som bl.a. samarbeidspartnere som PPT og barnevernet. I rammeplanen for barnehage er samarbeid med andre innstanser nevnt som viktig, særlig for de med spesielle behov (Kunnskapsdepartementet 2006). For å fremme barns utvikling står det i stortingsmelding 41 at samspill, godt utdannet personal, gruppestørrelser gjør det mulig for voksne å samhandle med barn, ha personalutvikling og en utviklingsorientert læreplan er viktige fokus som barnehagen bør ha (Kunnskapsdepartementet 2008). Jeg har selv erfart at

gruppestørrelsen på avdelingen påvirket det pedagogiske tilbudet. Det var så mange barn på avdelingen at det hjalp ikke med flere voksne fordi det var vanskelig og skape en trygg og god ramme for å gi omsorg, lek og utvikling til alle barna.

Egen innsats vektlegges sterkt av alle informantene som et forhold som har innvirkning på den jobben man som leder skal gjøre. I boken *Leder eller pedagog* står det: "Lederskap er alltid personlig. Du skal ikke bli som en annen, men lære av hva andre gjør godt". Her ser jeg det Vygotsky sier om støttende stillas: "*Lærer fungerer som støttende stillas når de gjør det mulig for eleven å strekke seg mot de mål de selv arbeider mot*" (Høines, 2006:122). Bare at her er det de voksne som lærer av og med hverandre. Min mening er at en god leder blir god ved å gjøre andre god. Og for å klare og holde "best i test"-tittelen blant lederne, er det viktig å holde seg oppdatert for å bli og være en god barnehageleder. Derfor bør utviklings og endringskompetansen være et satsningsområde for barnehagene.

I boka "Leder eller pedagog" trenger personalet motivasjon i arbeidet og et godt samarbeid. Førskolelæreren må prioritere et godt team for at de sammen skal nå målene. "*Forskere har funnet ut at ledere bruker 85% av energien på å være leder*", (Nakling og Vavik 2010) derfor er det viktig å "lade batteriene" slik at man over lengre tid klarer å utføre lederrollen tilfredsstillende. "*Hvis noe ikke går som det skal, gjør ikke det noen ting. Alle gjør feil iblant. Innrøm det for medarbeiderne dine*", som nevnt tidligere i oppgaven (Nakling og Vavik 2010).

Jeg ba informantene si noe om utsagnet: "*Det barnehagen trenger er dyktige og trygge assistenter som ledes av sterke og tydelige ledere*" (Nakling og Vavik 2010). Informantene var både positiv og negativ til dette utsagnet. Negativ fordi en alt for sterk leder kan overkjøre assistentene og at det kommer ann på hvordan lederen bruker makten sin. Positiv fordi styringsdokumenter som bl.a. den nye rammeplanen som setter større krav til hva barnehagene SKAL gjennomføre, og ikke BØR som den tidligere versjonen inneholdt. På den måten må medarbeiderne kjenne til målsettinger og hvordan nå disse. Her har lederen/førskolelærer et tydelig veiledningsansvar (Nakling og Vavik 2010).

7.0 Avslutning

Det er mange egenskaper og evner som informantene sier at en god leder skal ha, og jeg ser de samme i litteraturen og kildene jeg har brukt. Alle egenskapene som er viktig for å være en god førskolelærer tilhører temaene som er nevnt i rammeplanen for førskolelærerutdanningen.

I forhold til mål for utdanningen i fagplanen for førskolelærere 2007/11 punkt 1.2 har jeg gjennom denne oppgaven oppnådd flere mål. Jeg har med oppgaven fått en bedre faglig innsikt, spesielt om gode lederegenskaper og evnen til å se sammenhengen mellom teori og praksis.

Samfunnet er i endring og utviklingen, og vi må ha med personlig engasjement for nytenkning og videreutvikling. Sist, men ikke minst, må respekten for enkeltmenneske. Det å kunne se medarbeidernes potensialer og kunne trekke frem hver enkelts egenskaper til det beste for hverandre i fellesskapet.

"Lederskap er alltid personlig. Du skal ikke bli som en annen, men lære av hva andre gjør godt" (Nakling og Vavik 2010:16).

8.0 Kildehenvisning

Dalland Olav, **Metode og oppgaveskriving for studenter**, 4.utgave, Gyldendal, 2010.

Gotvassli Kjell-Åge, **Barnehager organisasjon og ledelse**, 4.utgave, Universitetsforlaget, 2006.

Høisnes Johnsen Marit, **Begynneropplæringen**, 1987, Caspar Forlag, 2006.

Internett 1: www.e24.no/jobb/article3730155.ece 27.11.10 kl:12.54

Internett 2: www.klikk.no/foreldre/foreldreogbarn/article611134.ece 27.11.10 kl:12.33

Internett 3: www.utdanningsforbundet.no/Hovedmeny/Barnehage/Vi-mener/Taler-og-innlegg/Personale-med-god-kompetanse-viktigst-for-kvalitet-i-barnehagen kl:19.37
19.10.10

Internett 4: www.barnehage.no/no/Nyheter/3480/Oktober/Lederne-i-barnehagene-hylles-i-ny-undersokelse/ kl: 14.06 27.11.10

Internett 5: www.lovdata.no/all/hl-20050617-064.html#map0 12.12 kl 23.13

Kvidstad Kari/Søbstad Frode, **Kvalitetsarbeid i barnehagen**, 4.opplag, Cappelen Akademiske Forlag, 2009.

Lai Linda, **Strategisk kompetansestyring**, 2 utg., Fagbokforlaget, 2004.

Nakling Nina/Vavik Mette, **”Leder eller pedagog - Ja takk, begge deler”**, 1utg., GAN Aschehoug, 2010.

”Rammeplan for førskolelærerutdanningen”, Utdannings- og forskningsdepartementet, 2003.

Stortingsmelding 41, **”Kvalitet i barnehagen”**, Kunnskapsdepartementet, 2008.

9.0 Vedlegg

9.1 Informasjonsskriv

9.2 Intervjuspørsmål.

9.1 Vedlegg Informasjonsskriv

Christina Sandstrak

Forshaugen 25

8800 Sandnessjøen

Mob. 915 73945

Til:.....

Jeg går nå siste året på førskolelærerutdanningen og holder dette siste året på å skrive på den avsluttende fagoppgaven. I den forbindelse ønsker jeg å utføre 3 intervjuer av førskolelærere jeg har møtt i tidligere praksiser. Til oppgavene har jeg laget følgende problemstilling:

”Hvilken kompetanse bør en førskolelærer ha for å være en god leder?”

Med denne oppgaven ønsker jeg å finne ut om hvilken kompetanse jeg bør vektlegge for å være en god leder for meg og mine medarbeidere. Jeg vil selv, i samråd med min veileder og Høgskolen på Nesna stå som ansvarlig for oppgaven. Jeg har laget spørsmål på forhånd og ønsker og sende dem til deg i forkant av intervjuet slik at du kan tenke litt over det jeg ønsker å spørre om.

Jeg SKAL ha taushetsplikt om det vi diskuterer og prater om, og vil gjerne at du får godkjenne det jeg har skrevet i etterkant av intervjuet. På den måten mener jeg at vi er sikre på at rett informasjon blir lagt til grunn i det videre arbeidet jeg skal ha med oppgaven. I oppgaven vil jeg også holde informantene anonym. Oppgaven kan du få etter at oppgaven er ferdig hvis ønskelig. Innleveringsfrist er 21.des. Den vil også bli presentert som fremlegg for klassen over nyåret 2011, og det kan også bli publisert på Høgskolen sine hjemmesider.

Jeg ser på dine svar på dette intervjuet som en stor kilde til mitt videre arbeid, og håper du er med i mitt prosjekt om å finne ut av hvilken kompetanse man bør ha for å være en god leder for sine medarbeidere?

Hilsen Christina Sandstrak, Defu 07.

9.2 Vedlegg Spørreskjema

Spørsmål til intervju:

1. Hva er din stilling?
2. Hvor lang erfaring har du med denne stillingen?
3. Hva legger du i ordet kompetanse?
4. Mener du at du har kompetanse til å være en god leder, og hvordan har den da blitt utviklet?
5. Hva er forskjellen på en leder og en god leder?
6. Nevn 3 egenskaper du mener er viktig for å være en god leder?
7. Hvem skal førskolelæreren være en god leder for?
8. Har du erfaring med egenskaper en leder har hatt som ga negativ effekt på barnehagedagen? På hvilken måte?
9. Kan du se noen form for lederkompetanse allerede i førskolelæreralderen, og på hvilken måte?
10. "Det barnehagen trenger er dyktige og trygge assistenter som ledes av sterke og tydelige ledere" er påstander i ei bok, hva tenker du om det?
11. Hvilke forhold har innvirkning på den jobben du skal gjøre som god førskolelærer?
12. Rangere de 5 kompetansenivåene som ligger til grunn i rammeplanen for førskolelærerutdanningen?
Fra viktigste først, og mindre viktigste kompetanse sist. 1.Faglig-, 2.yrkesetisk-, 3.didaktisk- 4.sosial-, og 5.utvikling og endringskompetanse.