

Barnehagen som lærende organisasjon: bruk av nære læringsformer som veiledning og simulatortrening i forhold til kompetanseutviklingen for assistentene

Ingrid Midteide Løkken*og Mikhail Gradovski†

Framtidens barnehage (Meld. St. 24) peker på at det må satses mer systematisk på kompetanseutvikling for å sikre et minimum av barnehagefaglig kompetanse hos ansatte uten relevant utdanning og erfaring. Kompetansestrategien (KD 2013) omfatter satsning på barnehagen som lærende organisasjon, og har som sitt mål å sikre langsiktig planlegging og økt deltakelse i kompetanseutviklingstiltak. En barnehage som en lærende organisasjon, kjenne-tegnes ved at man tar i bruk nære og fjerne læringsformer. De nære læringsformene som vi undersøker i prosjektet, er simulatortrening og veiledning. I denne deskriptive statistiske undersøkelsen var målet å finne ut hvilken type kunnskap assistentene syntes de har behov for, og hvordan simulatortrening og veiledning brukes i barnehagene. Danning utpeker seg som det området assistentene har minst kunnskap om. Videre er det 39 % som ikke har opplevd at barnehagen tar i bruk simulatortrening som læringsform. Systematisk gruppeveiledning viste seg til å være en populær læringsform i barnehagene i Telemark (41 %). I Buskerud brukes denne formen av veiledningen i 32 % av barnehagene. Over halvparten av barnehager i Buskerud (54,5 %) og 35 % av barnehager i Telemark bruker både spontan og systematisk veiledning. Spontan veiledning er den formen for veiledningen som blir minst brukt.

Key-words: veiledning, simulatortrening, barnehageassistenter.

Introduksjon

I løpet av arbeidet med kurset «Kompetanseutvikling for barnehageassistenter» (Kobass) ved Høgskolen i Telemark (HiT) i 2011, kom vi fram til at det er et behov for forbedring av tilbudet for barnehageassistenter. Kobass er et 15 studiepoeng læringsprogram som ble satt i gang på Høgskolen i Telemark i 2011. Målsettingen var å gi barnehageassistenter bevissthet rundt sine ressurser og sin rolle i barnehagen, og bidra til at assistenter i barnehage utvikler sin barnehagefaglige kompetanse, slik at det kan legges til rette for bedre tjenester for barn og foreldre. Målgruppen for studiet er fast ansatte i kommunale og private barnehager, og har en varighet på 2 semestre. Programmets omfang er fem samlinger a 2 dager, hvor det benyttes ulike arbeidsmåter. Deltakerne fikk i tillegg skriftlige oppgaver mellom samlingene. Sentrale temaer er barnehagens historikk, rammer, rolle og funksjon, syn på barn og barndom, barns utvikling i et relasjonelt perspektiv, barnehagen som lærings og dannelsesarena, voksenrollen, pedagogisk dokumentasjon, lek språk, estetiske fag, foreldre og personalsamarbeid (Studieplan for Kobass, 2011). Derfor ble det bestemt å gjennomføre en kartleggingsstudie med et mål: å skaffe kunnskap om strukturelle faktorer i barnehagene som ivaretar assistenters behov for kompetanseutvikling på arbeidsplassen. I denne kartleggingsstudien rapporteres det om kun tre strukturelle faktorer for læring: assistentenes egen opplevelse av kompetanse, veiledning og simulatortrening.

*Høgskolen i Telemark
ingrid.m.lokken@hit.no

†Høgskolen i Telemark
mikhail.gradovski@hit.no

Assistentenes kompetanseutvikling i barnehagen som lærende organisasjon.

Kompetanseutvikling for barnehageassistenter.

Det finnes lite forskning direkte på assistentene i barnehagen (EuCoRe, 2012), men assistentene er gjerne nevnt i ulike prosjekter når det gjelder utfordringer, ledelsesdilemmaer, mestring av førskolelærrollen i forhold til de ufaglærte, den flate strukturen i barnehagen, og når det gjelder likhet i arbeidsdeling (Aasen, 2010; Bøe, 2009; Løvgren, 2012; Lazzari, 2012; Steinnes, 2007). Assistentene møter ofte betydelig færre formelle kompetansekrav, og det finnes ikke krav til faglig forberedelse av assistenter. Undersøkelsen EuCoRe (2012) peker på at assistentene i barnehagen har begrenset tilgang til profesjonelle utviklingsprogrammer og deltakelse på samarbeidsmøter, samtidig som de har en sentral rolle for å bidra til kvalitet i barnehagen. Vi synes at for assistentene er det den praktiske anvendelige kunnskapen som er den mest sentrale. Filstad (2010) definerer denne kunnskapen som kunnskap i handling og at den anvendes som kompetanse gjennom sosiale praksiser. Kompetanse betyr i følge Schei og Kvistad (2012) at en er i stand til å svare og ha tilstrekkelige kvalifikasjoner innen et bestemt område for å kunne fatte beslutninger.

Barnehagen som lærende organisasjon

Barnehagens verdigrunnlag stiller store krav til voksnes væremåte i daglige aktiviteter og samspill, og av den grunn er kompetanseutvikling og utvikling av barnehagen som lærende organisasjon sentralt for kvaliteten (Meld. St. 24). Rammeplanen slår fast at barnehagen skal være en lærende organisasjon slik at den er rustet til å møte nye krav og utfordringer. Kvalitetsutvikling i barnehagen, innebærer en stadig utvikling av personalets kompetanse (Rammeplanen, 2012:22). Ledelse av barnehagen som lærende organisasjon, innebærer at en skaper læringsarenaer hvor personalet kan lære sammen og av hverandre (St.meld nr. 41). Barnehagen som lærende organisasjon er en organisasjon hvor personlig utvikling og opplæring er en integrert del i virksomheten, og det legges til rette for læring blant de ansatte (Filstad, 2010). Målsettingen er å skape organisasjoner som legger til rette for at medlemmene systematisk utveksler taushet og eksplisitt kunnskap som på denne måten øker organisasjonens evne til se ting i et nytt lys, og å se nye muligheter i etablerte praksiser. Utgangspunktet er at kunnskap er nært knyttet til konteksten den oppstår i, og at ny kunnskap skapes i spenningen mellom ulike oppfatninger. For at kunnskap skal tas i bruk og spres i organisasjonen, er det nødvendig å skape møteplasser der organisasjonens medlemmer diskuterer ulike problemstillinger og utfordringer. Videre må det legges til rette for team hvor flere arbeider sammen og stiller spørsmål til kollegaer om hva de gjør og hvorfor de gjør det på den måten de gjør det. Det er også sentralt å legge til rette for situasjoner der man stadig trener sammen med andre for å løse spesielle problemer (Filstad, 2010). For at det skal være en lærende organisasjon må man, i følge Dalin (1999), ta i bruk og legge til rette for både fjerne og nære læringsformer. De fjerne læringsformene er de som ikke har direkte tilknytning til de daglige arbeidsoppgavene, men som trenger en oversettelse. De fjerne læringsformene er for eksempel interne og eksterne kurs og studiereiser. De nære læringsformene er den læringen som har stor tilknytning til personalets daglige arbeidsoppgaver som for eksempel refleksjon over daglige arbeidssituasjoner og relasjoner, veiledning og tilbakemeldinger fra erfarne kollegaer, forbilder og bruk av selvinstruerende materiell (Dalin, 1999).

Veiledning og simulatortrening

Veiledning er en form for samtale hvor personalet reflekterer over egne handlinger, og har en aktiv rolle i forhold til egen læring og utvikling (Dalin 1999; Handal & Lauvås, 1993). Dette er en av de nære læringsformene (Dalin, 1999), hvor assistentene har mulighet til å lære gjennom refleksjon over egne handlinger i aktivitetene i barnehagene. Rammeplanen (2012) krever at personalet skal reflektere over sine handlinger og verdier, og at det bør inngå i personalets drøftinger for systematisk å vurdere om de bidrar til å fremme barnehagens verdigrunnlag. Simulatortrening plasseres av Dalin (1999), nært knyttet til de nære læringsformene, og definerer den som trening på situasjoner som personalet i barnehager møter i sin hverdag, og som er overførbar til arbeidssituasjonen. Simulatortrening kan bidra til systematisk refleksjon ved at personalet reflekterer i etterkant over sin gjennomføring av hverdagslige aktiviteter. Et eksempel på simulatortrening i barnehagen kan være å trene på gjennomføring av samlingsstund sammen med kollegaer, eller å trene på konflikthåndtering som følges opp med refleksjon i etterkant.

Forskningsspørsmål

Å kartlegge alle strukturelle faktorer som påvirker assistentenes læring i barnehagen, krever flere undersøkelser av ulike slag. Derfor var det umulig å gjøre dette ved hjelp av kun en undersøkelse, og i tidsrammene vi hadde til disposisjon for dette. Derfor valgte vi å begynne kartleggingen av strukturelle faktorene ved å gjennomføre deskriptive statistiske analyser av assistentenes generelle opplevelse av sin kompetanse, og sine kompetansebehov og av bruk av simulatortrening og veiledning som læringsformer. På grunnlag av teori om barnehagen som læringsarena og interessen for bruk av disse to læringsformer, har vi valgt å stille to forskningsspørsmål: (a) hvordan assistenter opplever sin kompetanse og kompetansebehov, og (b) hvordan simulatortrening og veiledning brukes i barnehagene.

Undersøkelse

Utvalg og prosedyre

Deltagerne i undersøkelsen var 62 barnehageassistenter fra Telemark og Buskerud. Disse deltok på kurset ved Høgskolen i Telemark i perioden 2011-2012. Opplevelse av egen kompetanse, egne kompetansebehov og bruk av veiledningen og simulatortrening i barnehagene, ble målt ved spørreskjemaet som ble administrert manuelt. Dataene ble innsamlet i perioden 2011-2012, og deltakelsen var frivillig. Deltagerne ble gitt en generell instruksjon om utfylling av skjemaet. Det ble påpekt at resultatene ville bli behandlet konfidensielt. Spørsmålene som målte opplevelse av egen kompetanse, egne kompetansebehov og bruk av de to læringsformene i spørreskjemaet, ble blandet med andre spørsmål som ikke er benyttet i denne rapporteringen. I vår undersøkelse er statistisk generaliseringen av resultater kun mulig i forhold til selve deltagerne. Men det er mulig å generalisere resultatene skjønnsmessig i forhold til kommunene assistentene arbeider i og muligens fylkene.

Måling av opplevelse av egen kompetanse og egne kompetansebehov og analyse av data

Målingen av den generelle opplevelsen av egen kompetanse og egne kompetansebehov, ble gjort ved hjelp av tre spørsmål. To spørsmål hadde svaralternativene «ja» og «nei». Det tredje spørsmålet var et Likert-skala spørsmål, hvor informanter ble bedt til å vurdere egen kompetanse innenfor forskjellige områder på skala fra 1 til 10. Informantene vurderte egen kompetanse innenfor danning, lek, omsorg, læring relasjoner, skoleforberedelse, ett- og fem-åringer, demokrati, kommunikasjon og språk, kropp og helse, kunst og kultur, natur og miljø, etikk og religion, samfunn og nærmiljø, antall, rom og form. Denne variabelen ble analysert i forhold til bakgrunnsvariablene «kjønn», «fylke» og «type av barnehagen». Dataene ble analysert ved hjelp av deskriptive statistiske analyser, ved bruk av programmet IBM SPSS Statistics. I tillegg stilte vi også et spørsmål om hva assistentene fikk opplæring i som krevde at de gir informasjonen om emnene opplæringene ved jobbstarten dreide seg om.

Måling av bruk av simulatortrening som læringsformen og analyse av data

Målingen av bruk av simulatortrening ble gjort ved hjelp av to spørsmål, hvor et («Trener dere på hverdagslige problemstillinger ved hjelp av rollespill, video eller praksisfortellinger»), hadde svaralternativene «ja» eller «nei», og det andre («Hvis ja, hvor nyttig opplever du at en slik arbeidsmåte er for deg»), med svaralternativene: «Ikke nyttig», «Lite nyttig», «Middels nyttig» og «Svært nyttig». Svarene var analysert i forhold til bakgrunnsvariablene «kjønn», «fylke», «type av barnehagen», og «opplæringen ved jobbstarten». Dataene ble analysert ved hjelp av deskriptive statistiske analyser ved bruk av programmet IBM SPSS Statistics.

Måling av bruk av veiledning som læringsformen og analyse av data

Informasjonen om veiledningen ble samlet ved hjelp av syv spørsmål. Spørsmålene dreide seg om informantene hadde fått veiledning, type veiledning, hva veiledningen dreide seg om, og hvem som veiledet.

Tabell 1: Opplæring ved jobbstarten.

Fylke	Fikk opplæring da man startet i jobben	Fikk ingen opplæring da man startet i jobben	Total
Telemark	26,9 %	73,1 %	100 %
Buskerud	53,6 %	46,4 %	100 %

Tabell 2: Simulatortrening.

	Simulatortrening	Ingen simulatortrening
Fikk opplæring ved jobbstarten	26 %	15 %
Fikk ingen opplæring ved jobbstarten	35 %	24 %
Total	61 %	39 %

Svarene var analysert i forhold til bakgrunnsvariablene «kjønn», «fylke» og «type av barnehagen». Dataene som i de to overnevnte målingene ble analysert ved hjelp av deskriptive statistiske analyser ved bruk av programmet IBM SPSS Statistics.

Resultat

Resultatene av analysen av bakgrunnsvariabelen «kjønn» viser at over 96 % av informantene var kvinner. Med tanken på at det var kun 62 informanter som svarte på spørreskjemaet, har det blitt bestemt at det er lite tjenlig å bruke denne variabelen for analysene videre. Resultatene for «opplæringen ved jobbstarten» vises i tabellen 1. Mesteparten av assistentene fra Telemark (73,1 %) opplevde ingen opplæring ved jobbstarten. I Buskerud er det omvendt: mesteparten av assistentene fra dette fylket (53,6 %) rapporterte at de opplevde opplæringen da de startet i jobben. Resultatene av kartleggingen av opplevelsen av egen kompetanse og kompetansebehov i forhold til type barnehagen assistentene arbeider i, viser at kun 16 % av assistentene vurderer egen kompetanse innen området «barns danning» som tilstrekkelig. Alle disse informantene arbeider i avdelingsbarnehager (20 % av alle assistentene som arbeider i avdelingsbarnehager). Assistentene som arbeider i basebarnehager og familiebarnehager synes ikke at deres kompetanse innen området «barns danning» er tilstrekkelig. I forhold til spesifikke områder som assistentene ønsker å få bedre kompetanse, mener over 41 % av alle assistenter at de har et generelt behov for kompetanseheving som omfavner alle de nevnte områder. Enkelt sett er det området «barn med spesielle behov» (27 %) og området «danning» (10 %) som assistentene ønsker mest å forbedre sin kompetanse innenfor. Opplevelsen av egen kompetanse vurdert fordelt i forhold til fylkene avdekker ingen spesielle forskjeller mellom fylkene.

Resultatene av kartlegging for bruk av simulatortrening i forhold til opplæringen ved jobbstarten er vist i tabell 2. Resultatene viser at simulatortreningen brukes, men ikke i like stor grad som det er ønskelig. 39 % av informantene trenes ikke i hverdagslige problemstillinger ved hjelp av rollespill, video eller praksisfortellinger. Og dette gjelder både de som fikk opplæring, og de som ikke fikk opplæring ved jobbstart. Bruk av simulatortreningen fordelt på fylkene viser ingen spesifikke forskjeller mellom fylkene. Resultatene viser også at simulatortrening brukes i base- og avdelingsbarnehager, men brukes ikke i det hele tatt i familiebarnehager. Blant assistentene som ble opplært ved hjelp av simulatortrening var det over 77 % som syntes at denne læringsformen var svært nyttig. Kun 2,9 % av informantene syntes at denne læringsformen var lite nyttig.

Resultatene av kartlegging av veiledningen, viser at veiledning som læringsformen tas i bruk i alle typer av barnehager. I tabell 3 vises bruk av forskjellige veiledningstyper fordelt på fylkene. Disse resultatene gir en klar indikasjon på at i Buskerud brukes systematisk veiledning som læringsform oftere enn i Telemark.

Tabell 3: Fordeling over type veiledning.

Fylket	Systematisk veiledning	Både systematisk og spontan veiledning	Spontan veiledning
Telemark	41 %	35 %	24 %
Buskerud	32 %	54,5 %	13,5 %

Drøfting av resultater

Hvordan assistenter opplever sin kompetanse og kompetansebehov Undersøkelsen viser at det er mange assistenter som opplever at de får kompetanseutvikling på sin arbeidsplass. Vi har undersøkt dette på bakgrunn av hva barnehageassistentene selv opplever. Vi mener at vår undersøkelse gjenspeiler et riktig bilde av situasjonen i barnehagene hvor assistentene arbeider. Vi mener dette på grunn av i henhold til, kompetanseutviklingsprosesser at det er nødvendig for deltakerne selv å vite om dette, og være bevisste og aktive i egne læringsprosesser. Det kan godt hende at dersom vi hadde stilt samme spørsmålene til styrerne og pedagogiske ledere i barnehagene hadde vi fått et annet resultat. Det er mulig de ville mene at de har etablerte strukturer som ivaretar assistentenes kompetanseutvikling, i større grad enn det assistentene selv rapporterer om.

Det er dessverre langt færre assistenter som opplever kompetanseutvikling på egen arbeidsplass enn ønskelig ut fra sentrale styringsdokumenters presisering av ønske, behov og betydning dette har for både prosesskvalitet og resultatkvalitet (Meld. St. 24; EuCoRe 2011). Undersøkelsen viser også at det er hele 73,1 % i Telemark som rapporterer at de ikke har fått opplæring da de startet i jobben i barnehagen. I Buskerud rapporteres det om 46,4 % som ikke har fått opplæring. Sannsynligvis ligger forklaringen på dette i at i Buskerud er opplæringen av barnehageassistenter sentralt organisert på fylkets nivå, og regnes til å være en av prioriterte satsingsområder for flere kommuner i fylket.

Undersøkelsen viser også at den opplæringen barnehageassistentene opplever på sine arbeidsplasser, har i stor del vært av praktisk art som å bli vist rundt i bygget, fått innføring i brannrutiner og informasjon om hvor ting befinner seg. Opplæringen ser i vår undersøkelse i liten grad ut til å omfatte prosesskvalitet som handler om gode relasjoner mellom barn, foreldre og ansatte (Meld. St. 24; EuCoRe). En stor del av assistentene kommer fra andre yrker som for eksempel butikk og serveringssteder, hvor målsettingen er helt forskjellig fra barnehagen. I disse yrkene er gjerne målet effektivitet, mens i barnehagen måles prosesskvaliteten. I barnehage blir gode prosesser også betraktet som et resultat ettersom dette synes å gi positive virkninger for barnas senere liv og utdanningsløp (Meld. St. 24).

Det er interessant å konstatere at mesteparten av assistentene ønsker å øke sin kompetanse innenfor områdene «danning» og «barn med spesielle behov». Dette kan forklares ved at danning er et relativt nytt begrep i barnehagesammenheng som ble introdusert som begrep i Rammeplan for barnehager i 2011. Av den grunn er det mulig at det foreløpig ikke ennå er godt implementert i barnehagene og derfor kan oppfattes som noe man virkelig trenger å vite mer om. Ønsket om å få mer kunnskap om barna med spesielle behov, kan skyldes rene praktiske behov, som er grunnet i at en del av barna har slike behov samt usikkerhet på egen kompetanse, og at det i utgangspunktet er førskolelærere som har hovedansvaret for disse barna.

Hvordan simulatoretrening og veiledning brukes i barnehagene Simulatoretreningen er en meget viktig læringsform og det er meget godt at 61 % av informantene rapporterer at de har fått simulatoretrening i sitt arbeid. Det å trene på hverdagslige problemstillinger, ligger nært inntil de nære læringsformene (Dalin, 1999), og er en strukturell faktor i å være en lærende organisasjon. Av de som har deltatt på simulatoretrening er det hele 77,1 % som opplever dette som svært nyttig i forhold til egen kompetanseutvikling. Når det er såpass mange som opplever nytten ved en slik læringsform, er det ønskelig at flere enn 61 % kunne ha fått muligheten til å lære ved hjelp av simulatoretreningen. Det er viktig at denne læringsformen brukes for å trene assistentene på daglige samspillsituasjoner i barnehagene, og i konflikthåndtering mellom barna og mellom ansatte og foreldrene. Når det gjelder foreldresamarbeidet er det viktig å trene på ulike scenarioer man kan møte i «hente og bringe» situasjoner i hverdagen. Simulatoretrening vil på denne måten kunne gi muligheter for utvikling av prosesskvalitet og dermed

resultat kvaliteten i barnehagen. For å kunne belyse ytterligere hvordan simulatorene brukes i barnehagene, er det et behov for en annen undersøkelse.

Det er gledelig å konstatere at veiledning som læringsformen brukes i barnehagene i de to fylkene. Men når kun 35 % av informantene i Telemark og 54,5 % av informantene i Buskerud rapporterer at de får systematisk og spontan veiledning, er dette svært lavt når en tenker på at det er en sentral arena for læring og utvikling gjennom refleksjon over egne handlinger. Mulige årsaker til at begge typer veiledning ikke brukes i større grad, kan være at ledelsen har ikke nok medarbeidere med veilederkompetansen som kunne veilede assistentene, at veiledningen som sådan regnes som å være av lite nytteverdi, og at det er rett og slett ukultur på arbeidsplassen hvor assistentene kan oppleve at det ikke er rom for å be den andre om veiledning, eller at tiden ikke strekker til i en hektisk hverdag. For å kunne avdekke årsakene til hvorfor veiledningen ikke praktiseres i større grad, er det nødvendig å foreta en ny undersøkelse.

Noen tanker om implikasjoner av resultatene

Vår undersøkelse viser at assistentene mangler og ønsker ytterligere kompetanse innen sentrale barnehagefaglige områder. Dette behovet kan tilfredsstilles gjennom en systematisk kompetanseutvikling i en lærende organisasjon når både fjerne og nære læringsformer tas i bruk. De fjerne læringsformene kan være i form av kurs og kompetanseutviklingsprogrammer som for eksempel Kobass, som vektlegger forskningsbasert undervisning, og arbeid i mellomperioder for implementering i barnehagene. I tillegg bør barnehagene selv legge til rette for strukturer i barnehagens nære læringsformer som veiledning og simulatorene, for å ivareta og utvikle assistentenes erfaringsbaserte kompetanse, den praktisk anvendelige kunnskapen (Filstad, 2010).

For at assistentene skal kunne oppleve en systematisk kompetanseutvikling, skal denne organiseres av ledelsen. Slike oppgaver inngår i ansvarsområdet av pedagogisk ledelse. Derfor er det pedagogiske ledere i barnehager som skal legge til rette for assistenters læringsprosesser (Bøe, 2009). Det finnes undersøkelser (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg & Ludvigsen, 2011) som peker på at oppgavene innenfor pedagogisk ledelse prioriteres av styrere i lavere grad enn administrativ ledelse, personalledelse og som de samtidig har et ønske om å bruke mer tid. Et av hindrene for å ikke gjøre dette, er tidsmessige årsaker som fører til at styrerne ikke finner muligheter til å prioritere og ivareta strukturer i barnehagen som lærende organisasjon for assistentene. En annen mulig grunn er at styrerne kan tenke at det er en selvfølge at barnehagen er en lærende organisasjon, ettersom det skjer læring der. Derfor er det meget viktig at behovet for tilrettelegging for systematisk kompetanseutvikling hos assistentene, er synliggjort i større grad overfor pedagogiske ledere både på kommunalt, fylkes- og nasjonalt nivå.

Kunnskapsdepartementet (Meld. St. 24) peker på at det er behov for å etablere et system for kompetanseutvikling i barnehagesektoren. Kompetansestrategiens (KD 2013) mål er å heve kompetansen for alle ansatte som jobber i barnehagen. For å lykkes med dette må alle aktørene i sektoren kunne ta ansvar for sine områder. I dette arbeidet kreves det at ledelsen i barnehagen som en lærende organisasjon, tar i bruk både fjerne og nære læringsformer (Dalin, 1999). Det settes i gang forskjellige kompetanseutviklingstiltak på høgskoler i samarbeid med kommuner som kan defineres som fjerne læringsformer hvor det også vektlegges implementering i egen barnehage. Vår undersøkelse avdekker noen mangler i disse strukturene i barnehagen, og vi tror at det blir viktig for feltet å etablere gode og systematiske strukturer for nære læringsformer som for eksempel simulatorene og veiledning. Vi er overbevist om at det er behov for videre undersøkelser og studier av strukturer og arenaer for kompetanseutvikling i barnehagene, når det gjelder veiledning og simulatorene, og hvordan disse utnyttes.

Referanser

- Aasen, W. (2010), Førskolelæreren som teamleder og samarbeidspartner-ledelsesdilemmaer i barnehagen. *Norsk pedagogisk tidsskrift* (04), 294-305.
- Bøe, M. (2009), Ledelsesutfordringer i barnehagen - med eksempler fra studenters arbeid med pedagogisk dokumentasjon. *Norsk pedagogisk tidsskrift* (03), 165-177.
- Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D. Ø., & Ludvigsen, K. (2011), *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Dalin, Å. (1999), *Veier til en lærende organisasjon*. Oslo: Cappelen Damm Akademiske.
- EuCoRe. (2011), *Competence Requirements in Early Childhood Education and Care . A study for the European Commission, Directorate-General for Education and Culture. Final Report.*
- Filstad, C. (2010), *Organisasjonslæring: fra kunnskap til kompetanse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Frogh, C., Bøe, M., & Hognestad, K. (2013), *Kompetanseutvikling i barnehagen som lærende organisasjon*. I I. Pareliussen, B. B. Moen, Reinertsen, A. & Solhaug, T. (Reds.), *FoU i praksis 2012 conference proceedings*. Trondheim: Akademika.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2011), *Hvordan organisasjoner fungerer: innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen-Sandviken: Fagbokforlaget.
- Handal, G. & Lavås, P. (1993), *Veiledning og praktisk yrkesteor*i. Oslo: Cappelen.
- Høgskolen i Telemark. (2012), *EFL fakultet: Studieplan for Kobass*. Hentet fra <http://www.hit.no/nor/HiT/Soeker/Studietilbud/Etter-og-videreutdanning/Kompetanseheving-for-barnehageassistenter/Studieplan-og-pensum-KOBASS-2012-2013>
- Kunnskapsdepartementet. (2013), *Kompetanse for framtidens barnehage. Strategi for kompetanse og rekruttering 2014 – 2020*. Hentet fra <http://www.regjeringen.no/upload/KD/Vedlegg/Barnehager/Rapporter>
- Meld. St. 24. (2013), *Framtidens barnehage*. Kunnskapsdepartementet.
- Lazzari, A. (2012), *Reconceptualising professional development in early childhood education. A study on teachers' professionalism carried out in Bologna province*. Bologna: Universitetet i Bologna.
- Løvgren, M. (2012), *I barnehagen er alle like? Om arbeidsdeling blant ansatte i norske barnehager*. I B. Aamotsbakken (Red.), *Ledelse og profesjonsutøvelse i barnehagen og skole* (s. 37-50). Oslo: Universitetsforlaget.
- Rammeplan. (2012), *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Hentet fra
- Senge, P.M. (1990), *Den femte disiplin*. Oslo: Hjemmets Bokforlag.
- Schei, S. H. & Kvistad, K.J. (2012), *Kompetanseløft: Langsiktige tiltak i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- St.meld nr. 41 2008-2009. (2009), *Kvalitet i barnehagen*. Kunnskapsdepartementet.
- Steinnes, G. S. (2007), *Vilkår for profesjonell identitet? (Hovedoppgave)*, G. S. Steinnes: Oslo.
- Wadel, C. (2008), *En lærende organisasjon*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- document