

Ledelse av utviklingsarbeid

Gauldalsregionen 29.01.20

Laila Skjei Flormælen & Mari Westerhus



DronningMaudsMinne
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

Mål for dagen:

- Når du reiser hjem, skal du kjenne stolthet over yrket ditt!
- Du skal bli inspirert til å gripe fatt i eget lederskap (helst i morgen!).
- Du skal ha fått reflektert omkring forutsetninger for å initiere, implementere og videreføre utviklingsarbeid på egen barnehage/avdeling

Å lytte innover

- Hvorfor er jeg her i dag?



Hvorfor er vi her i dag?

REKOM

Regionalt
kompetansenettverk

Gauldalsregionen:

«Ledelse av endrings og
utviklingsarbeid – med mot
til å lede»



DMMH

Dette påvirker barnehagen

- Politisk interesse
- Organisering
- Markedet
- Oppskrifter



Møt disse utfordringene!
(Børhaug, 2019)

Hva er oppdraget vårt?

- Pedagogisk leder er gitt ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, i tråd med **godt faglig skjønn**.
- Pedagogisk leder **leder refleksjons- og utviklingsarbeid** i barnehagen i samarbeid med styrer.
- **Veilederrolle** i kraft av sin profesjonskompetanse
- Styrer og pedagogisk leder er gitt et særlig ansvar for å **iverksette og utvikle barnehagens praksis** i tråd med oppdatert forskning og kunnskap på feltet.



Barnehagen som en lærende organisasjon

«Barnehagen er en lærende organisasjon der hele personalet skal reflektere rundt faglige og etiske problemstillinger, oppdatere seg og være tydelige rollemodeller» (Udir, 2017, s.15)

Formålet med kompetansestrategien

- **Sikre barn et barnehagetilbud av høy kvalitet**
- Støtte implementeringen av rammeplanen
- Bidra til å videreutvikle barnehagen som lærende organisasjon og **styrke barnehagelærernes profesjonelle fellesskap**



De ansattes kompetanse er den viktigste enkeltfaktoren for at barn skal trives og utvikle seg i barnehagen

(St.mld.24, Framtidens barnehage s. 57)

Barnehagelærerne i dag og i framtiden -veivalg og tilrådinger

- Behov for tydeligere ledelse, en ytterligere hierarkisk organisering?
- Nye organiseringsformer
- Krav om profesjonalitet – også hos eier
- Bemanningsnorm gjelde hele dagen
- Nye karriereveier?
- God og kvalifisert bemanning viktig!
- Klargjøring av hvem som har ansvar for hva



Hva er en profesjon?

- En yrkesgruppe som har autonomi i utføring av sine arbeidsoppgaver.
- Det som gjør et yrke til en profesjon er faglig kunnskap, etisk dømmekraft og moralsk ansvar.
- Profesjonene er bindeledd mellom staten og enkeltindividet og mellom samfunnet og den som omfattes av yrkesutøvelsen.

(Hennum og Østrem 2016)

Er barnehagelæreryrket en profesjon?

- Diffust kunnskapsgrunnlag, utydelig fagspråk, svak arbeidsdeling
- Finnes barnehagelærernes spesialistkunnskap?
- Tør vi å være stolt av, synliggjøre og bruke vår profesjonskompetanse?
- Hva kommuniserer barnehagelærerne?

(Hennum) og Østrem 2016

Profesjonsutøver

- Har en fordypningskunnskap innenfor et bestemt yrkesrettet kunnskapsområde
- Kunnskapen er gjerne tilegnet gjennom en høyere utdanning over flere år
- En profesjonell må ofte lede seg selv og organisere sin egen arbeidsdag
- En profesjonell arbeider ofte i gruppe
- En profesjonell er ofte ansatt eller arbeider i en formell virksomhet
- Organisasjonskunnskap er et overbyggende fagområde

(Irgens, 2007)

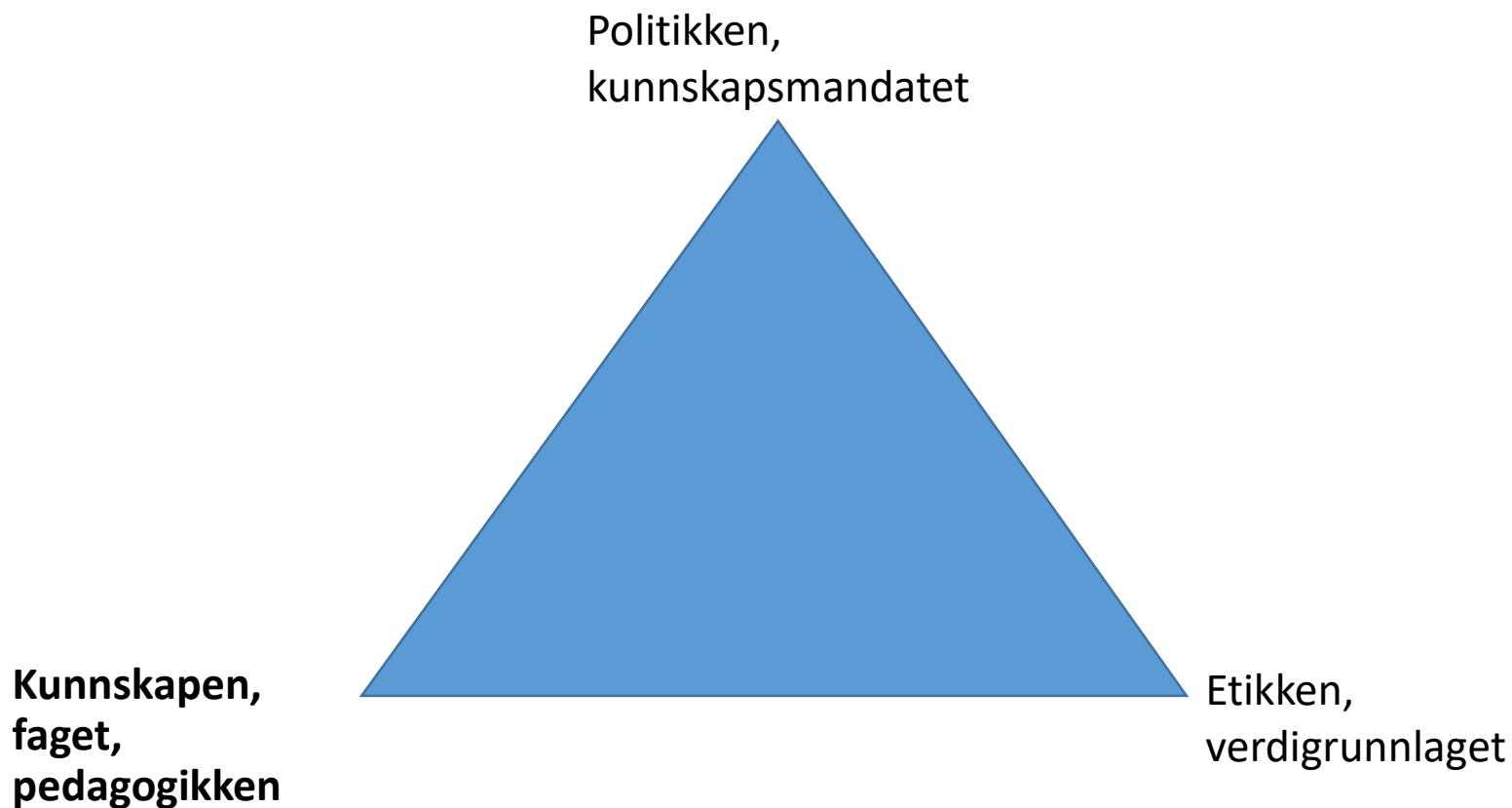
Barnehagelæreryrket



*Barnehagelærere er den **profesjonen** som utdannes spesielt for å kunne ivareta barnehagens oppgaver.*

- Barnehagelærerne er tildelt ansvaret for utøvelse av faget i samfunnet, og utøverne er ansvarlige for at arbeidet utføres forsvarlig og i brukernes interesser.
- Barnehagelærerne er selv med å utforme fagområdet og profesjonsrollen.

Profesjonstrekanten



Hennum og Østrem, 2016

Kunnskapen, faget, pedagogikken

FAG – Viser til betydningen av at barnehagelæreren:

1. Har tilstrekkelig kunnskap om danning, omsorg, lek og læring
2. Har ferdigheter til å anvende sin generaliserbare kunnskap i unike, ikke-generaliserbare situasjoner
3. Forvalter sin kunnskap og sine ferdigheter på en etisk forsvarlig måte

FAGSPRÅK



- Barnehagelæreren har en *fagterminolog repertoar* og en *faglig trygghet* som sett i stand til å beskrive og begrunne barnehagens pedagogiske arbeid. (Utdrettet kommunikasjon)
- Den profesjonelles *refleksjon* over avsluttede handlinger og det å ha et *kritisk og analytisk perspektiv* på eget arbeid (kommunikasjon internt)
- *Utvikling av fagspråk inngår i å dannes til profesjonsutøver*

Påstand

« Det at barnehagelærere er i mindretall på arbeidsplassen, kan bety at de i sitt daglige arbeid blir for lite utfordret til å utvikle fagspråket. I stedet for hele tiden å måtte strekke seg litt lenger i sin faglige refleksjon over egen praksis er det en risiko for at de presses til å banalisere og forenkle, og til å omdefinere sin genuine fagkunnskap til allmennkunnskap.»

(Hennum & Østrem, 2016 s.27)

Stemmer dette med dine erfaringer?

Teamledelse:

- Forskning på team og teamledelse viser i dag klart at team trenger ledelse, selv i en flat struktur.
- Hva er forskjellen på en gruppe og et team?



Flat teamstruktur - bakgrunn

- Innført før den første rammeplanen for barnehagen
- Grunntanke: Alle som arbeider med barna, kan utføre barnehagearbeidet, gi barna omsorg og stell og anledning til å leke
- Likhetstenkningen i barnehagen (personalet som en gruppe)
- Et premiss for arbeidsdelingen at barna skulle oppleve at alle som arbeidet i barnehagen var likeverdige, og kunne utføre alle oppgaver

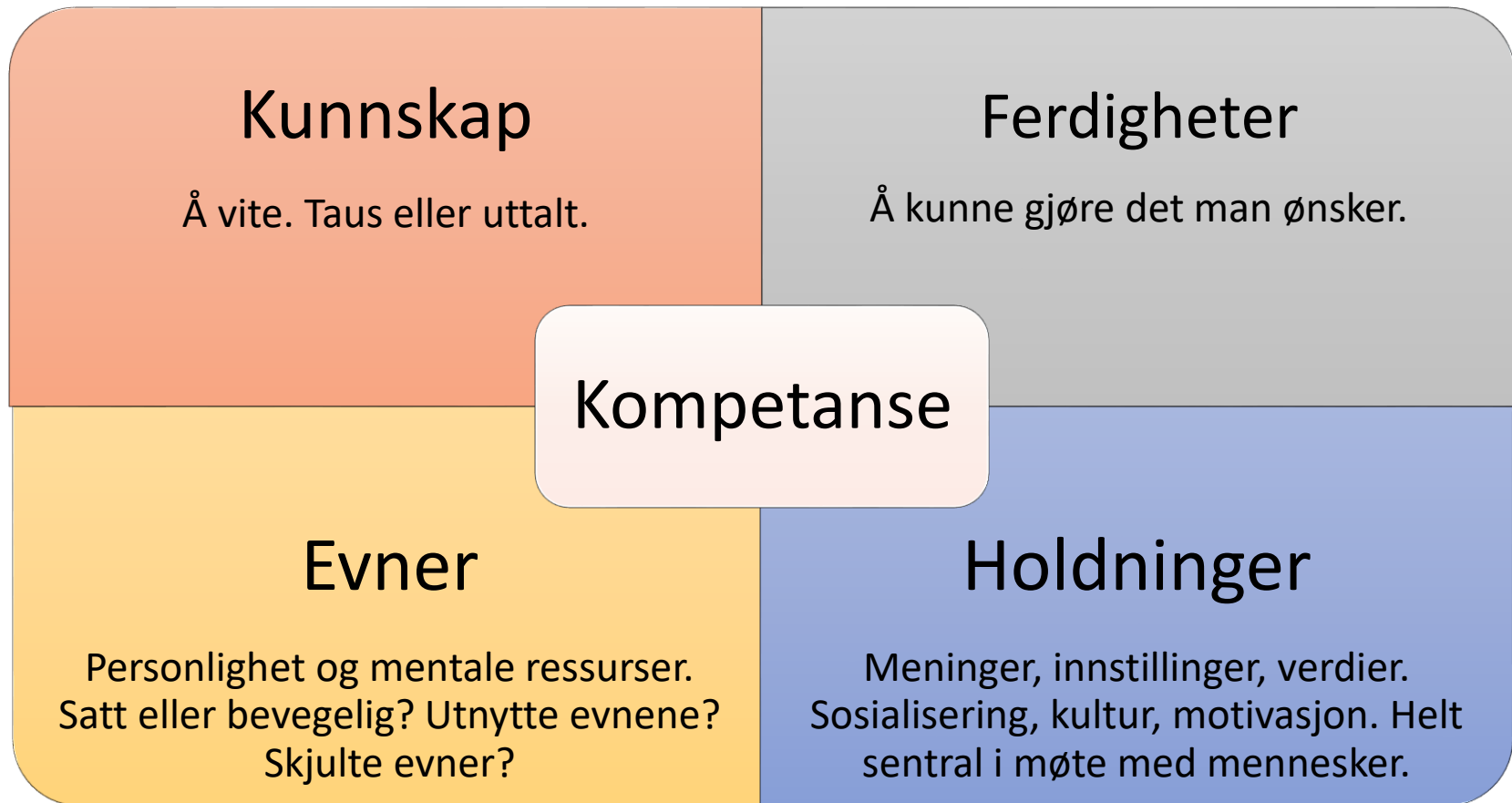
(Wenche Aasen, 2018)

Jobbrotasjon – dilemmaer for den profesjonelle barnehagelæreren

- Vanskelig å endre på organiseringen, redde for at assistentene skulle føle seg urettferdig behandlet
- Ubehag ved å delegere ansvar for det praktiske og rutinepregede arbeidet
- Barnehagelærere underkommuniserer sin yrkesfaglige kompetanse for å tilpasse seg assistentene Strukturen kan bli en erstatning for ledelse og kan skape handlingstvang der vaktssystemet blir den koordinerende faktor i arbeidsdelingen
- Kartlegging av kompetanse og bruk av den i teamet er viktig!

(Aasen, 2018)

Kompetanse

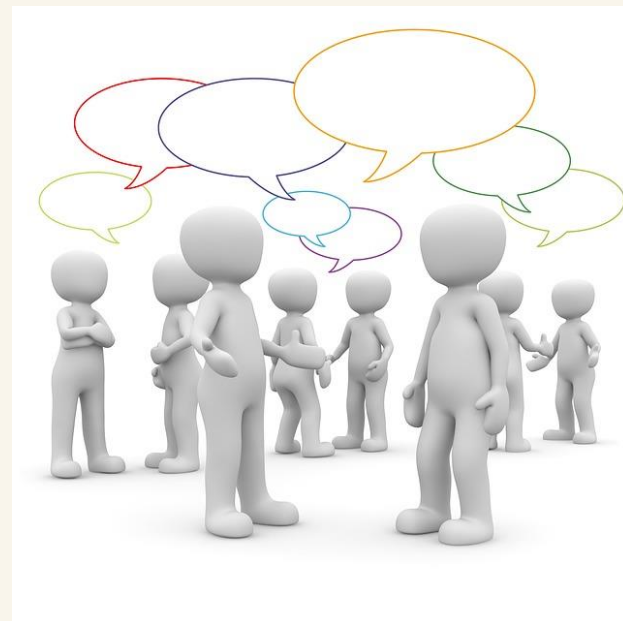


Linda Lai, 2013

Pedagognormen fra 01.august 2018

- Hvilke muligheter har den nye pedagognormen gitt oss i barnehagen?
- Hvilken betydning får dette for barnehagelærerprofesjonen?

Diskuter 😊



Å LEDE ENDRING OG UTVIKLING

Barnehagebasert kompetanseutvikling

<https://www.youtube.com/watch?v=5Lo0axgzbE0>



Kvalitet i barnehagen

- Barnehager med høy kvalitet gir bedre forutsetninger for sosial utjevning, tidlig innsats og livslang læring.
- Barnehageeier skal tilrettelegge for endringsprosesser i barnehagen slik at de ansatte kan arbeide ut i fra de nyeste og de beste teoriene.
- Endrings og utviklingsarbeid gjennom barnehagebasert kompetanseutvikling er en slik prosess.

Roland&Ertesvåg, 2018)

Norges viktigste jobb

Forskning viser at høykvalitetsbarnehager har en positiv effekt på barnets språk, læring og sosiale ferdigheter, og fører til færre atferdsproblemer. Dette gjelder særlig for barn som kommer fra fattige familier og ustabile hjem.



«Høykvalitetsbarnehager kan løfte barn som har trukket et litt dårlig lodd fra fødsel av.»

(Ratib Lekhal, 2015)



Barnehagen i samfunnet



OECD Rapport:

Kvalitet i barnehagen henger sammen med frafall i videregående skole.

Eller kort sagt....

- **Ask Fjeldstad (5) i Aftenposten:**
- **«Det er lurt at det er noen voksne der som er flinke til barnehage, ikke dårlige. Hvis alle er dårlige er det ikke noen vits i å ha barnehage. Man bør øve seg litt først.»**

Kjennetegn på barnehager som bidrar til utjevning av sosioøkonomisk bakgrunn (Ringmose m.fl.2014)

- Ansatte ser på seg selv som aktører i barns utvikling
- Ser på hverdagssituasjoner som læringssituasjoner
- Sterkere bevissthet om pedagogiske mål
- Planlagt pedagogisk aktivitet
- Involvering i barns frilek
- **Ledere som forventer høyt pedagogisk refleksjonsnivå knyttet til begrunnelse av praksis**

Barnehagebasert kompetanseutvikling

Innebærer dypdykk i den pedagogiske kulturen og at aktørene reflekterer over seg selv som del av den kulturen de er bærere av

(Nissen, Kvistad, Pareliussen, Schei. , 2015, s. 166)

Mål: Styrke barnehagens implementering av rammeplanens innhold og endring / utvikling av barnehagens eksisterende praksis

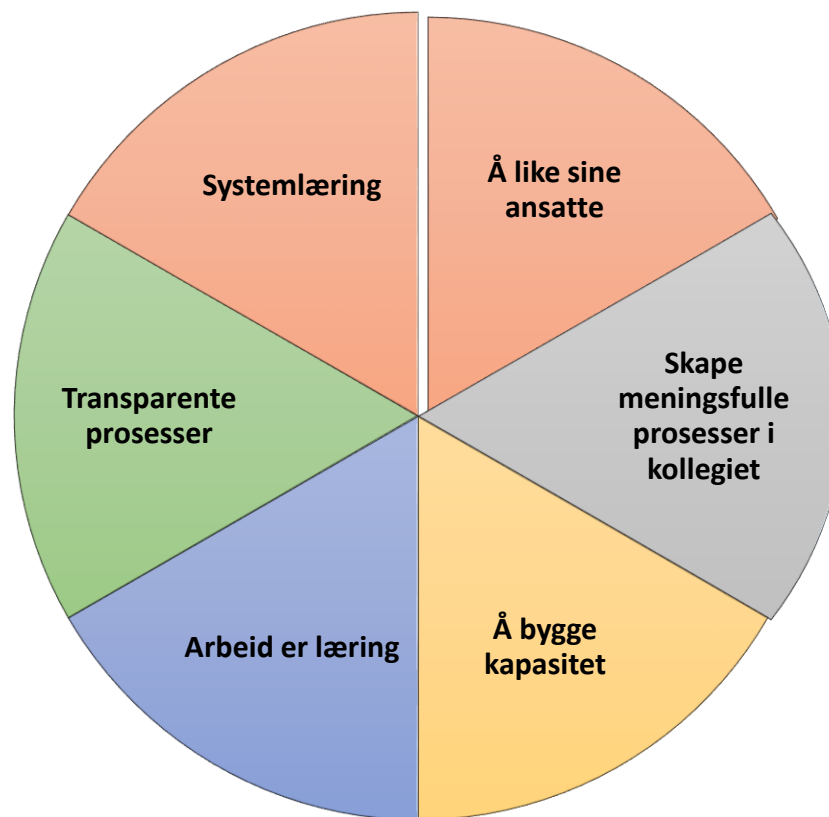
Blir det aldri «godt nok»?



Dette gir meg energi!



Fullans seks hemmeligheter om ledelse av endringer



Roland og Ertesvåg, 2018, s.130

Å bygge kapasitet

Kapasitet =

- Kompetanse (kunnskap og erfaringsbakgrunn)
- Verdier
- Motivasjon

(Roland, 2018)

Analyse av barnehagens kapasitet

Ved endringsarbeid bør barnehagens kapasitet vurderes, både på individ og organisasjonsnivå.

- Generell kapasitet
- Endringsspesifikk kapasitet

Eksempler på generell kapasitet:

- God ledelse
- Klar visjon
- Gode strukturer i barnehagen
- Tilgjengelige ressurser
- Personalets evne til å arbeide kollektivt

Eksempler på endringsspesifikk kapasitet:

- I hvilken grad endringen passer til barnehagen
- Om de ansatte kjenner innholdet og prinsippene i endringen
- I hvilken grad det blir etablert støtte for endringsarbeidet
- *Hvordan øving på elementene for endringen blir gjennomført*

Tenk igjennom tidligere endrings og utviklingsarbeid som er gjennomført i din barnehage. Hva kan dine erfaringer fortelle deg om barnehagens endringsspesifikke kapasitet?

Hva er et utviklingsarbeid?

1) Initiering

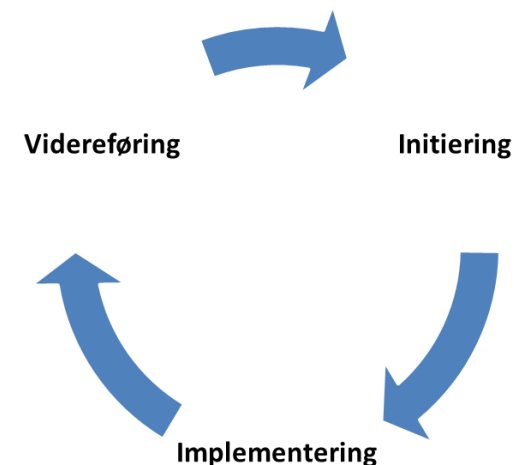
- Bli kjent med **kjernekomponentene**
- Skaffe ressurser
- Utvikle implementeringsplan

2) Implementering

- Skape prosesser for å omsette og øve inn kjernekomponentene til daglige praksisøvelser gjennom **trening, veiledning og ledelse**

3) Videreføring

- Arbeide videre med kjernekomponenter
- Opplæring av nyansatte
- Videreutvikle kjernekomponentene

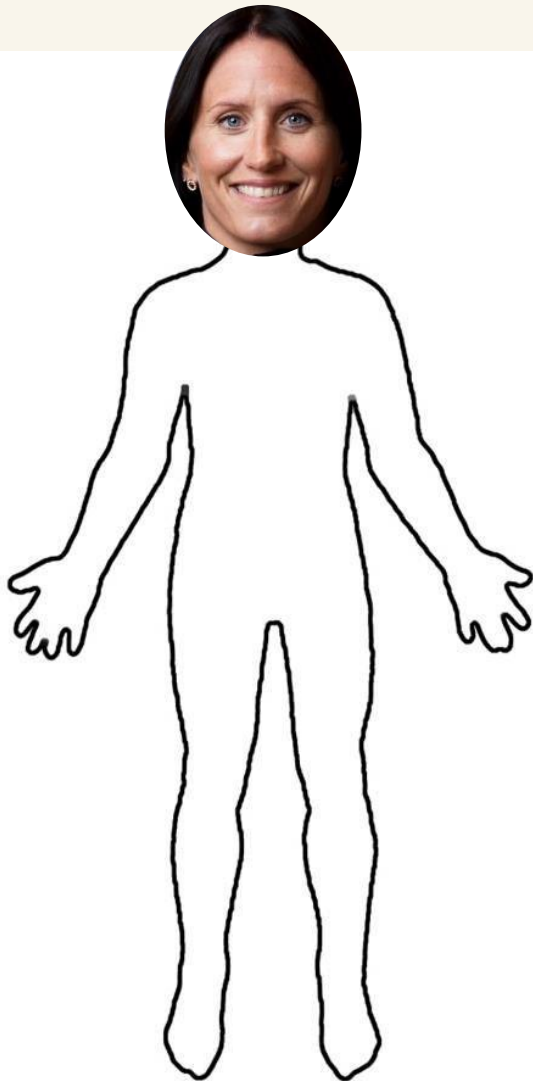


Endringsledelse? Pedagogisk ledelse!

1. Gi retning i arbeidet
2. Utvikle de ansattes kompetanse
3. Endre organisasjonen
4. Lede endringer



Trening



Treningsmetodikk

- IGP arbeid
 - Kollegaveiledning
 - Faglegging
 - Rollespill
 - Kritisk refleksjon over egen praksis
-
- Både styrke og utholdenhet!

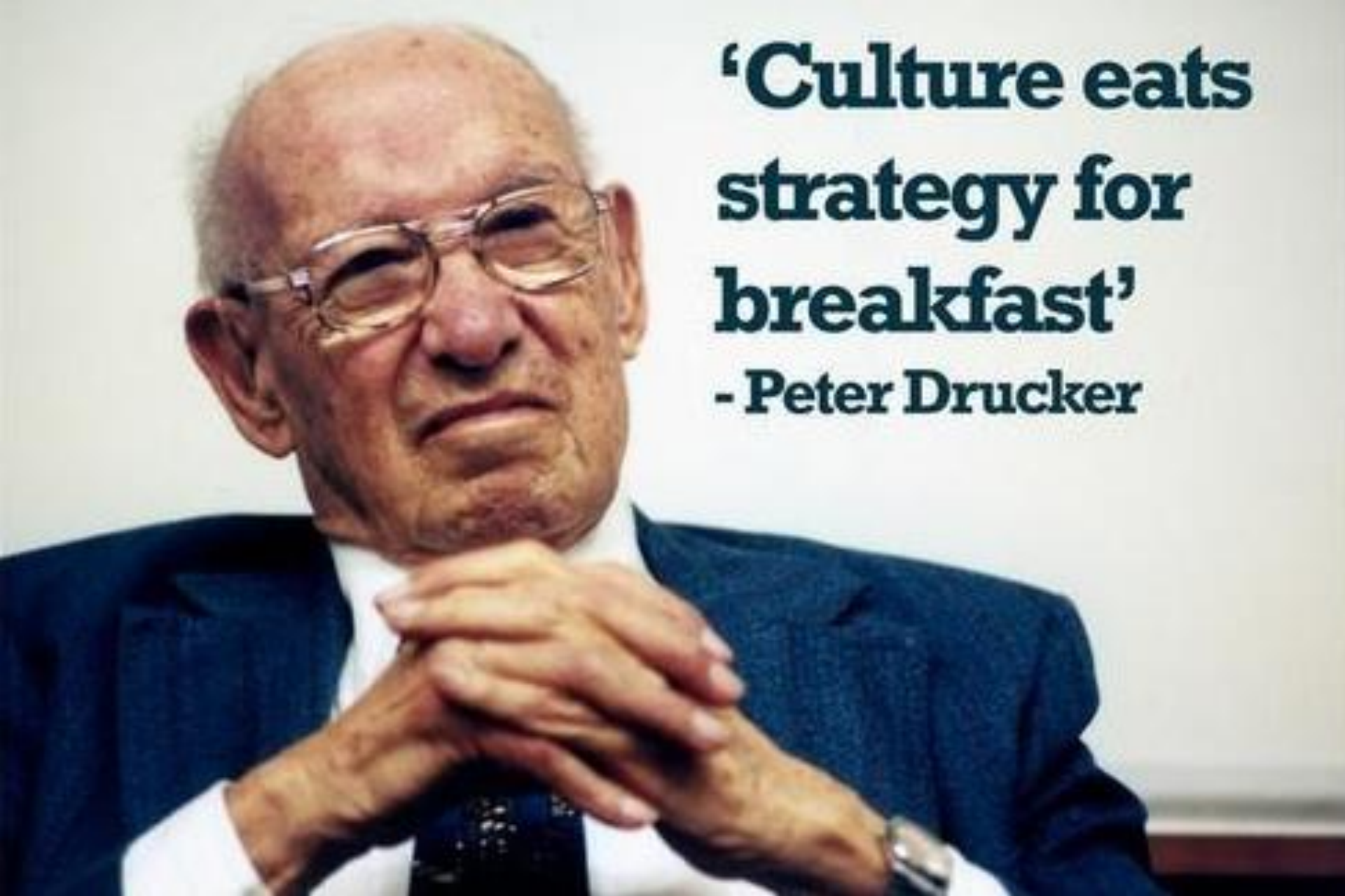


Etter ei hard økt vil man kanskje føle seg litt som den slitne isbjørnen, men med riktig og god trening over tid vil sel-følelsen øke.....

Trening gjennom veiledning

- Systematisk veiledning
- Lærende møter
- Faglegging



A portrait of Peter Drucker, an elderly man with glasses, wearing a dark blue suit and a white shirt. He is sitting with his hands clasped in front of him, looking slightly to the right with a thoughtful expression.

**‘Culture eats
strategy for
breakfast’
- Peter Drucker**

Til refleksjon

- Hvilken kultur tenker du kjennetegner din avdeling / base?
- Hvilke styrker finnes i kulturen?
- Hvilke utfordringer ser du?



Kan man endre kultur?

Lederen er selv en deltaker i kulturen og påvirker denne, samtidig som ledere blir påvirket av menneskene og kulturen de har rundt seg.



Ledelsen er skapere av «mening» i barnehagen, som aktivt pleier, synliggjør, iscenesetter kulturen:

Hva ledelsen retter oppmerksomheten mot

Ledelsens reaksjon på kritiske hendelser og kriser i organisasjonen

Bevisst rollemodellering, veiledning og trening

Kriterier for belønning og status

Kriterier for rekruttering og seleksjon

Nøkkelen til varig endring

- **Systematisk arbeid helt fra initieringsfasen**

Skape gode arenaer for refleksjon og utviklingsprosesser! Planmessig og med tilstrekkelig ressurser til stede

- **Vedlikehold av kompetanse som er utviklet i intervensjonen**

Kompetansen må holdes ved like i en organisasjon som stadig er i endring

- **Fornyelse av arbeidet**

Kontinuerlig utvikling av nye innfallsvinkler og aktiviteter som støtter opp om utviklingsprosessene.

(Ertesvåg og Roland, 2013)

Initiativtakeren



Administratoren



Responderen



Ulike lederstiler

(Hall og Hords 2016 i Roland og Ertesvåg 2018)

Kjenner du deg igjen? Diskuter 😊

Nåtid

Hvordan opplever jeg meg selv som leder akkurat nå? (hvor står jeg?)

Hva er mine styrker?

Hva synes jeg er utfordrende?

Tenk i samspill med den personalgruppa du har akkurat nå.

Å risikere

Å le er å risikere å bli tatt for å være dum
Å gråte er å risikere å bli oppfattet som sentimental
Å komme en annen i møte er å risikere å bli involvert
Å vise følelser er å risikere å blottlegge sitt egentlige jeg
Å gi uttrykk for sine ideer, sine drømmer, er å risikere å tape ansikt
Å gi kjærlighet er å risikere å ikke få noe igjen
Å leve er å risikere å dø
Å håpe er å risikere fortvilelse

Men du må risikere noe, for den største faren i ditt liv er å ikke risikere
Den person som ikke risikerer, gjør ingen ting, har ingen ting, er ingen ting
Han kan kanskje unngå lidelse og sorg, men han kan rett og slett ikke
forandre seg, føle, vokse, elske - leve.

Lenket til sine holdninger er han en slave, han har forspilt friheten.

Bare en person som risikerer er fri.



Takk for oss!

<https://www.facebook.com/gottalentglobal/videos/512341342904138>