



Ingunn Sælid Sell, Marit Bøe, Karin Hognestad og Heidi Østland
Vala

**Lederutvikling i emnet *Ledelse, samarbeid
og utviklingsarbeid* (LSU)**

© 2020 Ingunn Sælid Sell, Marit Bøe, Karin Hognestad og Heidi Østland Vala
Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for humaniora, idretts- og utdanningsvitenskap
Barnehagelærerutdanningen
Notodden, 2020

Skriftserien fra Universitetet i Sørøst-Norge nr. 62

ISSN: 2535-5325 (Online)

ISBN: 978-82-7860-460-1 (Online)



Utgivelser i publiseres som Creative Commons*
og kan kopieres fritt og videreformidles til andre
interesserte uten avgift. Navn på utgiver og
forfatter(e) angis korrekt. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.no>

Forord

Dette heftet er et grunnlagsdokument for studenter, praksislærere og faglærere tilknyttet emnet “Ledelse, samarbeid og utviklingsarbeid” (LSU) i barnehagelærerutdanningen ved Universitetet i Sørøst-Norge (USN), studiested Notodden. Hensikten med dette dokumentet er å tydeliggjøre den faglige helhetstenkningen knyttet til studentenes lederutvikling i LSU. Dokumentet er resultat av et forsknings- og utviklingsarbeid i perioden 2015-2018. Fokusgruppeintervjuer med studenter, praksislærere og styrere, muntlige og skriftlige studentevalueringer samt diskusjoner og evalueringer i arbeidsgrupper bestående av praksisfelt, faglærere og studieledelse utgjør datagrunnlaget og dokumentasjonen i arbeidet. Det faglige innholdet i LSU videreutvikles årlig på bakgrunn av studentenes, praksisfeltets og faglærernes erfaringer og av videre forskning. Dokumentet beskriver lederutvikling slik det gjennomføres i LSU, og inkluderer undervisning, praksis og vurdering i emnet. Alle disse områdene av LSU er bygget opp rundt arbeidet studentene gjennomfører i praksis, hvor skygging og utprøving av lederhandlinger er valgt som arbeidsform for studentenes utvikling som barnehageledere. Skygging som metode for lederutvikling i praksis er utarbeidet på grunnlag av doktorgradsarbeidet til Marit Bøe (2016) og Karin Hognestad (2016). Forfatterne av dette dokumentet har vært aktive faglige bidragsytere i utviklingsarbeidet gjennom møter og faglige dialoger med studenter, praksislærere, styrere og faglærere, i gjennomføring av intervjuer og evalueringer og gjennom veiledning og undervisning. Forsknings- og utviklingsarbeidet i LSU har resultert i publiseringer og videre forskning, blant annet Hognestad og Bøe (2017, 2019) om skygging som metode for lederutvikling i barnehagelærerutdanningen, Sell og Vala (2017) om studenters erfaringer med skygging i praksis og Vala og Sell (2020) om partnerbarnehagens rolle som arena for studenters profesjonelle utvikling i praksis.

Notodden, 11.12.20

Innholdsfortegnelse

1.	LSU – pedagogisk ledelse som helhetlig ledelse	1
2.	Ledelsesnotat.....	2
3.	«Utvikling av meg selv som leder» – individuelt utviklingsarbeid i LSU-praksis.....	4
3.1.	Skygging som metode for lederopplæring	4
3.2.	Problemstilling	5
3.3.	Utprøving av lederhandlinger: ledelsesaksjoner	5
3.4.	Praksislærers rolle	6
4.	Etiske hensyn knyttet til skygging som læringsmetode i praksis	7
5.	Kilder	9

1. LSU – pedagogisk ledelse som helhetlig ledelse

I LSU-emnet vektlegges barnehagelærerens lederrolle med særlig fokus på pedagogisk ledelse, og tema pedagogisk ledelse skal være integrert på en profesjonsrettet måte i både teori og praksis (Universitets- og høgskolerådet, 2018). Studentene jobber med ledelse og egen lederrolle i en lærings- og bevisstgjøringsprosess som pågår gjennom hele emnet. I undervisning og veiledning i LSU er det fokus på studentens selvrefleksjon. Lederutviklingsprosessen består av undervisning om ledelse, skriving av ledelsesnotat, veiledning på ledelsesteori og sentrale begreper, samt gjennomføring av et individuelt utviklingsarbeid i praksisperioden. Lederopplæringen i LSU avsluttes ved at studenten i etterkant av praksis skriver en faglig refleksjonstekst om egen lederutvikling. Denne teksten er eksamen i emnet. I det individuelle utviklingsarbeidet i praksis skal studenten skygge praksislæreren (en pedagogisk leder) og deretter prøve ut lederhandlinger (Hognestad & Bøe, 2017; Sell & Vala, 2017). Tittelen på utviklingsarbeidet i LSU er «Utvikling av meg selv som leder», fordi studentens bevissthet, refleksjon og utvikling knyttet til egen lederrolle skal være i fokus. Modellen nedenfor illustrerer oppbyggingen av LSU:



Figur 1: Helhetlig lederutvikling i LSU

Undervisningen før praksis legges opp som en del av utviklingsarbeidet. Undervisningen har som mål å bidra til refleksjon over, og forståelse for, viktige begreper knyttet til ledelse slik at studenten er best mulig forberedt til utviklingsarbeidet i praksis. I undervisningen er det fokus på diskusjon,

refleksjon, utdyping, konkretisering og operasjonalisering av sentrale teorier, modeller og begreper knyttet til ledelse. Eksempler på sentrale begreper og teorier kan for eksempel være pedagogisk ledelse, verdibasert ledelse, kunnskapsledelse, motivasjon, kommunikasjon m.m.

Ledelsesundervisningen i LSU er konsentrert rundt pedagogisk ledelse. I en bred forståelse av pedagogisk ledelse kan begrepet forklares gjennom tre ulike bidrag: 1) Å lede det pedagogiske arbeidet og kjerneaktivitetene. Her forstås pedagogisk ledelse som arbeidet med danning gjennom omsorg, lek og læring. 2) Å sette i gang, tilrettelegge og lede utviklingsprosesser for å være en lærende barnehage. 3) Pedagogisk ledelse som ivaretagelse av verdigrunnlaget og samfunnsmandatet. De tre bidragene står ikke i motsetning til hverandre og de må ses i sammenheng for en helhetlig forståelse av kompleksiteten i pedagogisk ledelse (Gotvassli, 2019, s. 73). LSU-undervisningen løfter fram pedagogisk ledelse som overordnet begrep for å favne alle de daglige lederoppgavene som den pedagogiske lederen gjør, og for å gjøre studentene oppmerksomme på at pedagogisk ledelse skjer i tett samspill med medarbeiderne. Pedagogisk ledelse kan dermed forstås som et «paraplybegrep» for andre former for ledelse. I undervisningen arbeider studenten med hvordan ulike tilnærminger til ledelse kan kobles til pedagogisk ledelse. For eksempel kan teamledelse kobles til ledelse av kjerneaktivitetene, hvor kjernen er å skape gode team og engasjement fra medarbeiderne samt å lede teamet faglig. Ledelse av endrings- og utviklingsarbeid kan knyttes til refleksjon og læring i personalet. Ledelse av barnehagens verdigrunnlag kan relateres til verdibasert ledelse, profesjon og etikk. De tre bidragene innen pedagogisk ledelse kan på denne måten bidra til en forståelse av pedagogisk ledelse i et bredt perspektiv. Pedagogisk ledelse relateres også til andre begreper og ledelsestilnærminger som er relevante ut fra emneplanen i LSU, og hensikten er at disse kan brukes for å underbygge studentens egne refleksjoner rundt barnehagelærerens lederrolle og egen utvikling som leder.

2. Ledelsesnotat

Før praksis skal studenten skrive et grunnsynsnotat om ledelse, et ledelsesnotat. Notatet skal ha fokus på ledelse av personalet i barnehagen ut fra studentens egne erfaringer med ledelse, refleksjoner og teori. Studenten velger ut et område/tema innen ledelse som hun/han finner spesielt nyttig, interessant eller aktuelt ut fra hvor de befinner seg i egen lederutvikling. Studentens

ledelsesforståelse og ledelseskompetanse vil utvikles i løpet av praksisperioden, og arbeidet med ledelsesnotatet er en del av refleksjonsprosessen knyttet til studentens lederutvikling.

For å ha noe konkret å skrive ut fra i ledelsesnotatet kan studenten ta utgangspunkt i et av nivåene i praksistrekanten (PYT) – P1, P2 eller P3 (Lauvås & Handal, 2014). Studenten kan for eksempel velge å reflektere rundt seg selv som leder ut fra tidligere erfaringer, ut fra en konkret ledelsesteori eller ut fra en verdimeisig forankring. Et konkret eksempel på en måte å gripe an ledelsesnotatet kan være at studenten tar utgangspunkt i handling, P1, og ved bruk av en praksisfortelling reflekterer over erfaring, teori, verdier og holdninger. Et annet alternativ er å bruke ledelsesteorier som utgangspunkt for så å reflektere over hvordan disse kan brukes i handling.

Følgende stikkord kan også være utgangspunkt for notatet:

- Hvor er jeg som leder i dag?
- Hva er viktig for meg når jeg skal utøve pedagogisk ledelse?
- Hva blir spesielt nyttig for meg å jobbe med innen ledelse i praksisperioden?
- Hvordan kan jeg utfordre meg selv i det å være en god leder?

Ledelsesnotatet skal sendes til praksislærer før praksis, og skal i tillegg leveres til faglærer. Notatet blir ikke vurdert, men skal brukes som utgangspunkt for refleksjon og veiledning. Notatet er tenkt som et verktøy i praksis, et notat studenten kan ta i bruk for å reflektere rundt ledelse og seg selv som leder for barn og medarbeidere i barnehagen. På denne måten kan arbeidet med ledelsesnotatet skape bevissthet om, og gi øvelse i refleksjon om ledelse før studentene skal fortsette utviklingsarbeidet i praksis. Notatet kan også knyttes til den faglige refleksjonsteksten studenten skal skrive i etterkant av praksis.

Formelle rammer for ledelsesnotatet:

- Teksten skal ha en kort innledning (3-4 linjer) om hva du vil fokusere på og en kort avslutning
- Notatet må ikke nødvendigvis ta direkte utgangspunkt i en konkret teori, men teori om ledelse fra LSU-pensum må trekkes inn.
- Maks. 1000 ord (litteraturliste kommer i tillegg).

3. «Utvikling av meg selv som leder» – individuelt utviklingsarbeid i LSU-praksis

Sammen med undervisning danner ledelsesnotatet grunnlag for studentens refleksjonsprosess knyttet til seg selv som leder. I praksisperioden (3 uker) skal studenten gjennomføre et utviklingsarbeid med fokus på egen utvikling som leder (se retningslinjer for praksis, del 2, campus Notodden). En av hensiktene med utviklingsarbeidet er å løfte frem de daglige ledelsesoppgavene til den pedagogiske lederen. Helt konkret betyr det at studenten tidlig i praksis må rette fokus mot hva det er den pedagogiske lederen gjør, og dette danner utgangspunkt for refleksjon over egen utvikling som pedagogisk leder. I det daglige arbeidet på avdelingen/basen i barnehagen glir de pedagogiske ledelsesoppgavene og personalledelse sammen og lar seg ikke skille fra hverandre. Pedagogisk ledelse innebærer derfor lederhandlinger som er rettet mot medarbeiderne med tanke på å gi retning til og sikre en pedagogisk praksis i tråd med verdigrunnlaget (Bøe & Hognestad, 2017). Dette er lederhandlinger som ikke alltid er planlagt på forhånd, men som trer fram som spontane handlinger med tanke på å løse en situasjon der og da. Forarbeidet til praksis, hvor studenten jobber med teorier og begreper i undervisning, veiledning og i arbeidet med ledelsesnotatet, er til hjelp med tanke på å oppdage og få innsikt i ulike lederhandlinger.

3.1. Skygging som metode for lederopplæring

I første praksisuke skal studenten skygge (observasjon i bevegelse) praksislærer i 2 økter á 2 timer. Studenten skal «fotfølge» praksislæreren og være på «jakt» etter lederhandlinger og ledelsessituasjoner. Studenten skriver feltnotater og samtaler med praksislærer underveis. Dialog, forklaring og avklaring mellom praksislærer og student underveis i skyggingen er en viktig del av studentens lærings- og refleksjonsprosess. Erfaringer fra studenter som har gjennomført skygging i praksis kan belyse hvordan denne læringsformen kan bidra til lederutvikling (Sell & Vala, 2017, s. 84):

Man så veldig mange sånne småting som man ikke hadde sett om man ikke hadde skygga. Da tenker jeg for eksempel på kommunikasjon, da, det er ikke så lett å se hvis man ikke er helt oppi, og hvordan kommunisere med medarbeiderne sine og...

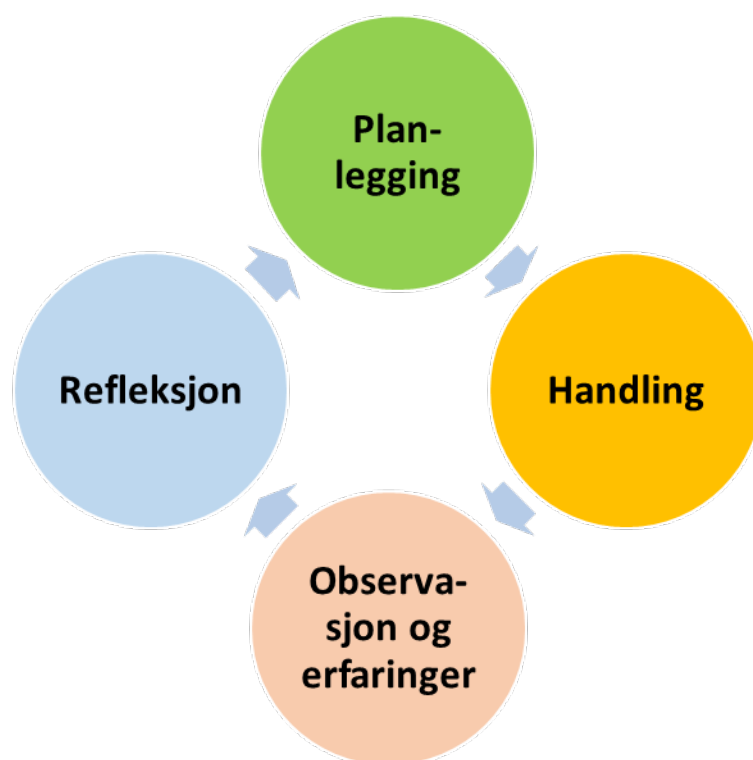
Gjennom skygging får studenten se praksislærerens lederhandlinger, handlinger som inneholder en ekspertkunnskap og som er opparbeidet gjennom den daglige praksisen i barnehagen. Dette er en kunnskapsform det kan være vanskelig å synliggjøre i klasseromsundervisning. Under skyggingen er praksislæreren en rollemodell for studenten, hvor praksislærerens lederhandlinger utforskes. Når student og praksislærer deltar i skyggingen deler de førstehåndserfaringer med ledelse. Den pedagogiske lederens kunnskap om ledelse inneholder normer og verdier som skaper retning og gir rammer for det profesjonelle arbeidet i barnehagen, og slik blir praksislærers ledelsesutøvelse en viktig kilde for studentens lederutvikling.

3.2. Problemstilling

I første-andre praksisuke skal studentene, i samarbeid med praksislærer, utarbeide en problemstilling for sitt utviklingsarbeid. Innsamlet dokumentasjon fra skygging og veiledning med praksislærer skal ligge til grunn for studentenes valg av fokusområde og problemstilling. Problemstillingen skal omhandle et område innen ledelse og være rettet mot studentens egenutvikling som leder. Ledelsesnotatet kan være en del av grunnlaget når studenten skal lage problemstilling for sitt utviklingsarbeid. Problemstillingen skal starte med ordlyden «**Hvordan kan jeg som leder for personalet ...**» I praksisperioden gjennomføres et «midtveismøte» mellom student, praksislærer, faglærer og evt. styrer, og her kan partene reflektere sammen rundt studentens arbeid og læringsprosess så langt, og drøfte mulige problemstillinger.

3.3. Utprøving av lederhandlinger: ledelsesaksjoner

I andre og tredje praksisuke skal studenten prøve ut en lederhandling i 2-3 «omganger» ved å følge en aksjonsspiral. Modellen viser hvordan en slik aksjonsspiral kan forstås:



Figur 2: Modell for ledelsesaksjoner i LSU-praksis

Aksjonslæringsprosessen i LSU-praksis er inspirert av hvordan aksjonsforskning kan forstås i barnehagen (Bøe & Thoresen, 2017). Lederhandlingene skal være basert på problemstillingen. Studenten kan velge å prøve ut den samme lederhandlingen tre ganger, med evaluering, refleksjon og justering mellom hver aksjon – eller studenten kan prøve ut tre ulike lederhandlinger knyttet til fokusområde og problemstilling, med evaluering, refleksjon og justering mellom hver lederhandling. I etterkant av praksis skriver studenten en faglig refleksjonstekst knyttet til utviklingsarbeidet sitt, og denne teksten er sluttvurdering og eksamen i LSU-emnet. For å få frem refleksjoner rundt egen utvikling som leder kan også ledelsesnotatet studenten skrev før praksisperioden være til hjelp i arbeidet med den faglige refleksjonsteksten.

3.4. Praksislærers rolle

I LSU-praksis ønsker vi å gi plass til erfaringslæring som grunnlag for lederutvikling. Sentralt i praksisperioden er praksislæreren som rollemodell og det læringspotensialet som ligger i praksislærerenes ledelsesutøvelse og ekspertkunnskap. I denne praksisperioden er det derfor viktig

at studentens praksislærer har stilling som pedagogisk leder på avdelingen eller på basen. Når student og praksislærer deler førstehåndserfaringer og reflekterer sammen over disse er ikke hensikten at studenten skal bli lik praksislæreren, men at studenten skal undersøke og utforske sitt syn på ledelse i samhandling med praksislæreren (Hognestad & Bøe, 2017, s. 70).

Praksislærer har en sentral rolle som veileder og refleksjonspartner gjennom hele utviklingsarbeidet. Gjennom skyggeprosessen observerer studenten ledelsessituasjoner og lederhandlinger, og i refleksjon og dialog med praksislærer kan de konstruere erfaringsbasert kunnskap (Sell & Vala, 2017). Praksislærer har en viktig rolle både i den enkelte skyggeøkt, mellom skyggeøktene og i prosessen i etterkant, hvor problemstillingen skal formuleres. Det er også av stor betydning at praksislærer bidrar som veileder og samtale- og refleksjonspartner for studenten i fasen med utprøving av ledelsesaksjoner. En studie av studenters erfaringer med skygging som læringsform for lederutvikling i praksis viser at praksislærer har stor betydning for utviklingen av studentens evne til å reflektere, noe som er viktig for deres lederutvikling (Sell & Vala, 2017). Gjennom observasjon og dokumentasjon i skyggeprosessen kan studenten se hva den pedagogiske lederen gjør, men ikke hva hun/han tenker om det som gjøres. Gjennom samtale underveis og etter skyggingen kan kunnskapen som brukes i handlingen snakkes om og reflekteres over:

Av og til så hadde det vært nyttig at kanskje praksislæreren sa det, liksom. Altså bare sånn for å bevisstgjøre oss litt. Jeg og syns det var litt vanskelig. Å se alt, på en måte.

Gjennom dialog og felles refleksjon mellom student og praksislærer bidrar skygging til at studenten får økt innsikt i den pedagogiske lederens ledelseskunnskap (Sell & Vala, 2017, s. 89). Denne innsikten kan være sentral for studentens bevissthet om og refleksjon rundt barnehagelærerens lederrolle og egen utvikling som ledere i barnehagen.

4. Etske hensyn knyttet til skygging som læringsmetode i praksis

I skyggingen kommer student og praksislærer tett på hverandre. Det er derfor viktig at etiske hensyn blir belyst og ivaretatt. En måte å ivareta etiske hensyn på er at student og praksislærer benytter seg av muligheten til å ta «time-out» underveis i skyggingen. Både student og praksislærer må være seg

det etiske ansvaret bevisst og gjøre etiske vurderinger underveis i skyggingen. Dette er spesielt viktig for praksislæreren fordi det kan oppstå situasjoner som ikke skal dokumenteres. Prinsippet om gjensidig respekt mellom student og praksislærer er også sentralt i et etisk perspektiv. Det er viktig å merke seg at det er læring som er i fokus. Skygging handler ikke om at studenten skal vurdere praksislærerens ledelsespraksis som god eller dårlig. Studenten skal se etter, og dokumentere lederhandlinger og ledelsessituasjoner som senere skal være utgangspunkt for faglig samtale, utprøving av lederhandlinger, refleksjon og veiledning.

5. Kilder

- Bøe, M. (2016). *Personalledelse som hybride praksiser. Et kvalitativt og tolkende skyggestudie v pedagogiske ledere i barnehagen.* (Doktoravhandling). Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Trondheim.
- Bøe, M. & Hognestad, K. (2017). Den pedagogiske lederens personalledelse. *Barnehagefolk*, 34(2), 59-65.
- Bøe, M. & Thoresen, M. (2017). *Å skape og studere endring. Aksjonsforskning i barnehagen.* 2. utg. Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K.-Å. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen.* 2. utg. Universitetsforlaget.
- Hognestad, K. (2016). *Pedagogiske lederes kunnskapsledelse som praksis på avdelingen i barnehagen. Et kvalitativt og tolkende skyggestudie.* (Doktoravhandling). Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet, Trondheim.
- Hognestad, K. & Bøe, M. (2019). Shadowing as a method in leadership preparation in teaching practice in early childhood teacher education in Norway¹. Research from five continents. I P. Strehmel, J. Heikka, E. Hujala, J. Rodd & M. Waniganayake (eds.) *Leadership in Early Education in Times of Change*, 19. Tilgjengelig fra: <https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/23736/1006408.pdf?sequence=1#page=20>
- Hognestad, K. & Bøe, M. (2017). Skygging som metode i lederutvikling i praksisopplæringen i barnehagelærerutdanningen. I L. Frers, K. Hognestad & M. Bøe (red.) *Metode mellom forskning og læring – refleksjon i praksis.* Cappelen Damm Akademisk. Tilgjengelig fra: <https://press.nordicopenaccess.no/index.php/noasp/catalog/book/25>
- Lauvås, P. & Handal, G. (2014). *Veiledning og praktisk yrkesteori.* 3. utg. Cappelen Damm Akademisk.
- Sell, I. S. & Vala, H. Ø. (2017). «Å åpne øynene fra flere kanter» - studentperspektiv på skygging som metode for lederopplæring i praksis. I L. Frers, K. Hognestad & M. Bøe (red.) *Metode mellom forskning og læring – refleksjon i praksis.* Oslo: Cappelen Damm Akademisk. Tilgjengelig fra: <https://press.nordicopenaccess.no/index.php/noasp/catalog/book/25>
- Universitets- og høyskolerådet. (2018). *Nasjonale retningslinjer for Barnehagelærerutdanning.* Hentet 11.12.20 fra https://www.uhr.no/_f/p1/i8dd41933-bff1-433c-a82c-2110165de29d/blu-nasjonale-retningslinjer-ferdig-godkjent.pdf
- Vala, H. Ø. & Sell, I. S. (2020). Partnebarnehagens praksisfellesskap – læringskultur og barnehagelærerstudenters profesjonelle utvikling. *Nordisk Tidsskrift for Utdanning og Praksis*, 14(1), 118-133. Tilgjengelig fra: <https://doi.org/10.23865/up.v14.2068>

Skriftserien nr. 62
2020

—
Lederutvikling i emnet *Ledelse, samarbeid og utviklingsarbeid* (LSU)

Undertittel

—
Forfattere: Ingunn Sælid Sell, Marit Bøe,
Karin Hognestad og Heidi Østland Vala

—
ISBN 978-82-7860-460-1

ISSN 2535-5325

—
usn.no

