



Pedagogiske ledere har en krevende dobbeltrolle

Det er utfordrende å være pedagogisk leder i en barnehage. Du skal lede voksne og barn, og du skal ha ansvar for det praktiske og det pedagogiske arbeidet.

MAGASINARTIKKEL | SIST ENDRET: 26.02.2022

Det er tidlig på morgenen på småbarnsavdelingen. Den pedagogiske lederen og to assistenter sitter på golvet i en sirkel sammen med barna som er opptatt med å kjøre småbiler, bygge med klosser og lese bok.

Når alle er til stede, informerer hun assistentene om hva som står på dagsplanen. Hun foreslår at de kan ha lekegrupper, og så snakker de om innholdet i disse gruppene, og hvordan barna skal fordeles.

Samtidig som dette spontane møtet på golvet pågår, veksler personalet mellom å være i dialog med barna og hverandre. Når møtet er ferdig, reiser assistentene seg og går i gang med å organisere de ulike aktivitetene de er blitt ansvarlige for. Den pedagogiske lederen hjelper til med å fordele barna i riktige

grupper.

Har fotfulgt pedagogiske ledere

Dette er beskrivelsen de to forskerne Marit Bøe og Karin Hognestad gir av en vanlig morgen i en barnehage. Situasjonen mener de illustrerer godt den dagligdagse personalledelsen i en barnehage.

Forskerne har vært interessert i å studere erfarne pedagogiske ledere. Hva kjennetegner deres personalledelse? Hvilken kunnskap ligger bak handlingene deres? Og hva er spesielt med denne typen ledelse?

De benyttet seg av en metode som er brukt i ledelsesforskning, men som ikke så vanlig i barnehageforskning, nemlig kvalitativ skygging.

Bøe og Hognestad har fotfulgt seks pedagogiske ledere hver for seg i en uke. De har observert og filmet situasjoner der lederen har snakket med sine medarbeidere. Etterpå har de satt seg ned og sammen med den pedagogiske lederen sett på videoklipp og reflektert rundt det som er blitt sagt og gjort.

I ny rammeplan for barnehagen under kapittel 3, Barnehagens formål og innhold, er det et eget underkapittel om lek. Videre er lek gjennomgående i hele rammeplanen.

Les mer på udir.no/rammeplan

Ledelse oppstår spontant

Forskerne så at det daglige arbeidet i barnehagen er variert og sammensatt. Den pedagogiske lederen beveger seg fort fra det ene til det andre. Hun opplever at ledelse av medarbeiderne oppstår spontant og trer fram i det praktiske og pedagogiske arbeidet. Lederhandlingene viser en variasjon av oppgaver som oppstår i løpet av dagen.

Lederen må navigere mellom ulike krav og håndtere mange etiske dilemmaer. I en episode fra videomaterialet står den pedagogiske lederen og snakker med en assistent i garderoben mens barna er engasjert i ulike aktiviteter. Fordi det har dukket opp en utfordrende situasjon i lekegruppen som

assistenten har ansvar for, henvender hun seg til den pedagogiske lederen.

Den pedagogiske lederen reflekterer over sin rolle slik:

«Når jeg kommer i den situasjonen, er jeg veldig obs på, med en gang, å benytte sjansen til å tenke veiledning. Det er der vi kan få jobba. Det er der vi har størst potensial til å få heva assistentene i her-og-nå-situasjoner.»



Utnytter hverdagssituasjoner

Den pedagogiske lederen forteller forskerne at hun synes det er viktig å benytte hverdagssituasjonene til å utvikle assistentenes kompetanse. Samtidig er det komplekst. Hun må tolke situasjonen som oppstår der og da. Hun må også finne en måte å svare på henvendelsen som kan hjelpe assistenten med å håndtere lekegruppen og barna på en god måte.

Fordi den pedagogiske lederen er leder for både barn og voksne samtidig, må hun ta hensyn til begge

disse partene i sin tolkning og forståelse av lederhandlingen.



«Forskerne anbefaler at barnehagene selv tar i bruk skygging som en metode for lederutvikling.»

«Og da tenker jeg på det som jeg har lært om barn og sosial kompetanse, at dette bruker jeg også når jeg leder personalet.»

Da de pedagogiske lederne skullebegrunne hvorfor de gjorde ting slik de gjorde i ledelsen av assistentene, forklarer de det med at de tar utgangspunkt i sin kunnskap om barn. De bruker altså sin pedagogiske kunnskap som støtte.

En kompleks dobbeltrolle

Den pedagogiske lederen gjør mye av det samme praktiske og pedagogiske arbeidet som det øvrige barnehagepersonellet. Samtidig er hun ansvarlig for å lede det pedagogiske arbeidet i tråd med rammeplanen. Dette gjør at hun har en dobbeltrolle hvor hun må kombinere en hierarkisk og en demokratisk lederstil.

Ved å være medlem av praksisfellesskapet samtidig som hun trer fram som leder, sikrer og ivaretar hun at det pedagogiske arbeidet blir gjort på en god måte.

Må anerkjennes og få mye støtte

Det er en kompleks oppgave å mestre begge disse rollene, mener Bøe og Hognestad.

For å lykkes må hun være tilstedeværende og nær – både som leder og barnehagelærer. Hun må være en inkluderende leder som balanserer mellom tillit, innflytelse, deltakelse og støtte med tilstrekkelig kontroll og faglig autoritet. I tillegg er hun leder for et stort spenn av personale, alt fra faglærte til uerfarne assistenter.

– Her får den pedagogiske lederen virkelig brukt sin faglige kunnskap i ledelse av personalet, sier Bøe.



Hun mener det er svært viktig at pedagogiske ledere ikke trekkes bort fra avdelingene og til administrative oppgaver. Og de trenger mye støtte fra styrer og eier.

– Den pedagogiske lederen må anerkjennes som en hybrid leder. Dette innebærer at hun både er kjernemedlem og faglig leder i praksisfellesskapet. Samtidig er hun en brobygger mellom organisasjonens målsettinger, kjerneverdier i pedagogisk ledelse og læring i praksisfellesskapet.

Skygging som lederutvikling?

– Informantene våre sa at de hadde lært mye om seg selv og sin egen ledelse gjennom å bli fotfulgt og videofilmet. Vi mener skygging også kan være en metode for lederutvikling, som tar utgangspunkt i barnehagens praksis. Skygging gjør det godt synlig hva pedagogiske ledere kan, og hva de gjør, mener Bøe.

Kilde

Bøe, M. og Hognestad, K. (2015). Directing and facilitating distributed pedagogical leadership: best practices in early childhood education. *International Journal of Leadership in Education*. DOI: 10.1080/13603124.2015.1059488

Denne artikkelen er fra 2017