

FAGOPPGAVE

Tema: Den profesjonelle førskolelærer

Den pedagogiske lederrollen: hva gjør pedagogisk leder for å fremme gode relasjoner til sine medarbeidere?

Utarbeidet av:

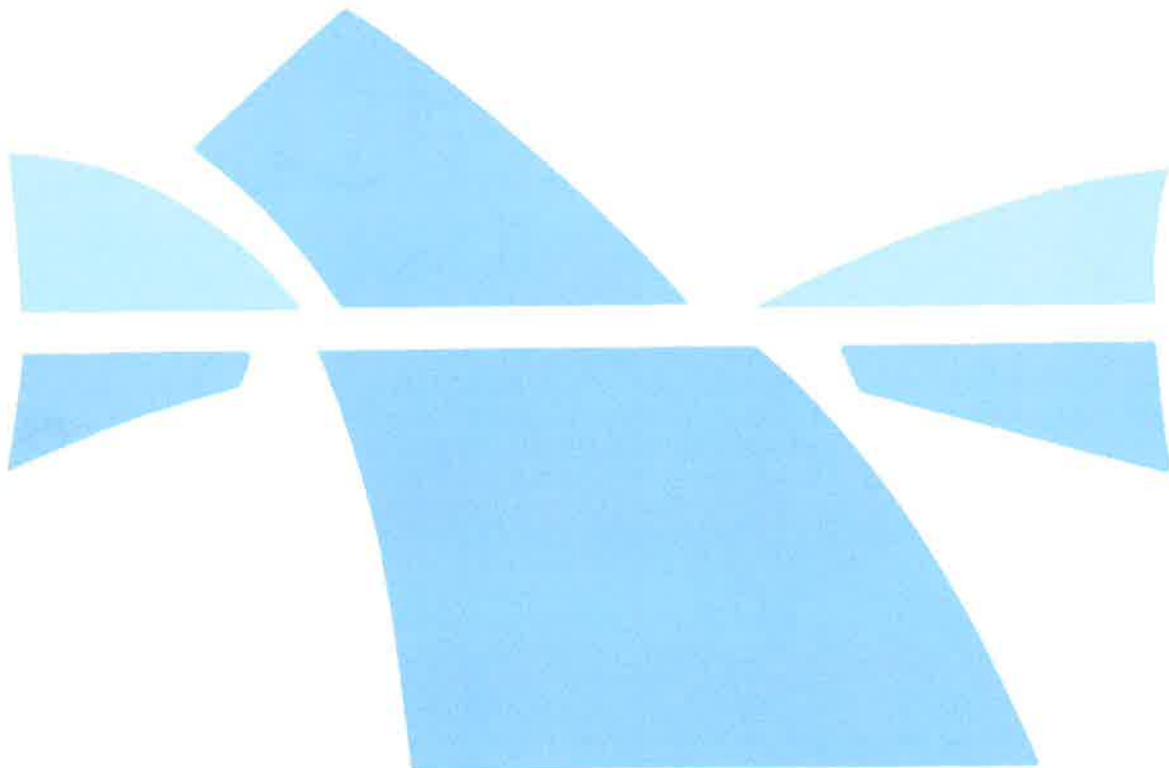
Wenche Anita Hansen

Studium:

Førskolelærerutdanning, deltid, kull 2008, Mysen

Innlevert:

Høst 2011



Innhold

1	Innledning	3
1.1	Tema og problemstilling	3
1.1.1	Presisering av problemstilling	3
1.2	Min førforståelse	4
1.3	Oppgavens oppbygging.....	4
2	Teori	5
3	Metode.....	7
3.1	Metodevalg	7
3.2	Kildekritikk	8
3.3	Presentasjon av resultat	8
3.3.1	Engasjement og motivasjon.....	8
3.3.2	Relasjon mellom pedagogisk leder og medarbeidere	8
3.3.3	Skape engasjement hos medarbeiderne	9
3.3.4	Samarbeid mellom personalet.....	9
3.3.5	Pedagogisk leder som veileder	10
3.3.6	Forventninger til medarbeidere.....	10
4	Drøfting av resultat	11
4.1	Tillit	11
4.2	Meningsfull arbeidsplass	12
4.3	Ledelse og utviklingsarbeid.....	13
4.4	Team	15
5	Avslutning	16
5.1	Læringsprosess og erfaringer.....	16
5.2	Hva er så gode relasjoner til medarbeidere?.....	17
6	Litteraturliste	19
7	Vedlegg	20
7.1	Forespørsel om intervju.....	20
7.2	Intervjuguide.....	21
7.3	Rådata fra intervju	22

1 Innledning

I dag tilbringer de fleste barn det meste av sine første leveår i barnehagen. Dette har skapt press på å skape nok barnehageplasser, samt at det kreves mer og mer av oss som jobber i barnehager. Det er lovpålagt gjennom barnehageloven og rammeplan at barnehagene skal ha en pedagogisk ledelse, men det er ikke mulig overalt. Det er stor manko på førskolelærere i dag, og mange assistenter jobber derfor som pedagoger på dispensasjon. Sentrale myndigheter har gitt uttrykk for at dette ikke er ønskelig, men at man ikke har noe valg hvis det skal være barnehager nok og barnehageplass til alle.

Gjennom rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (Kunnskapsdepartementet, 2006) settes det krav til oss som jobber i barnehage, og da spesielt til pedagogiske ledere. De har et spesielt ansvar i forhold til planlegging, vurdering og utvikling, og for ikke å snakke om samarbeid med barn, foreldre og medarbeidere. Personalet bør forholde seg profesjonelt i relasjoner til barn, foreldre og medarbeidere, uansett hva de personlig måtte mene eller tenke om de ulike menneskene. Gjennom førskolelærerutdanningen får man innsyn i hvilke holdninger man som pedagoger bør inneha for å kunne opptre profesjonelt i jobben, og disse vil da ligge til grunn i det daglige for de fleste.

1.1 Tema og problemstilling

Tema for denne fagoppgaven er den pedagogiske lederrollen, og dens betydning for medarbeiderne. Gjennom noen år med arbeid i barnehage samt utplassering i praksis gjennom utdanningen, har jeg sett ulike måter å lede en avdeling i barnehagen på. På grunnlag av mine observasjoner rundt lederrollen, ønsker jeg å se på lederrollen og hvordan man som leder kan påvirke avdelingen man jobber på med tanke på medarbeidere.

Min problemstilling blir da som følger:

Hva gjør pedagogisk leder for å fremme gode relasjoner til sine medarbeidere?

1.1.1 Presisering av problemstilling

Jeg har valgt denne formuleringen på problemstillingen fordi jeg ønsker å finne eksempler på hva pedagogisk leder kan gjøre for å skape gode relasjoner til personalet, og ikke komme med noe fasitsvar på hvordan man skal gjøre det.

1.2 Min førforståelse

Mine tanker rundt dette tema og denne problemstillingen er at alle pedagogiske ledere bør ta jobben sin på alvor, og gå foran som gode rollemodeller for alle rundt seg. Jeg tenker videre at pedagogiske ledere bør være interessert i de menneskene de jobber sammen med, og vise at de er medmennesker og ikke bare en leder. I tillegg mener jeg at det er utrolig viktig med kommunikasjon og informasjon, slik at alle til en hver tid er oppdaterte og at det er en god dialog.

I forhold til medarbeidere mener jeg at man som pedagogisk leder bør være en god veileder og skape gode relasjoner til personalet. Pedagogisk leder skal både se og høre sine medarbeidere, og la de få komme med sine bidrag til arbeidet i barnehagen. De må få tid og rom til å prøve og å feile, for det er det de videre vil lære av. Gjensidig respekt er også noe jeg mener har stor betydning for relasjonene mellom medarbeidere, og at man snakker med hverandre på en god og respektfull måte.

Jeg tenker at ledere som ikke er ydmyke og som ikke viser likeverd, vil nok kanskje ikke få så mye respekt hos sine medarbeidere. En leder bør også være seg bevisst at man kan stadig være i en utviklingsprosess, og at man hele tiden kan tilegne seg ny kunnskap og kompetanse. Dalland (2007) sier at en slik prosess kalles den hermeneutiske spiralen, hvor noe aldri tar slutt men noe som stadig vokser og utvikles.

Som en profesjonell førskolelærer mener jeg at man hele tiden burde være bevisst på endrings- og utviklingsprosesser, og at man som leder er ansvarlig for å få med seg personalet i det pedagogiske arbeidet. I denne prosessen bør også lederen jobbe for et godt arbeidsmiljø og gode relasjoner, slik at man kan skape resultater i arbeidet.

1.3 Oppgavens oppbygging

I denne oppgaven vil jeg starte i kapittel 2 med ulik teori om temaet lederrollen og relasjoner til medarbeidere. Jeg vil i tillegg intervju to pedagogiske ledere og høre hva de mener om dette temaet. Resultatet av intervjuene vil komme inn under kapittel 3, som heter metode. Her vil svarene fra informantene stå samlet under ulike temaer. Videre i kapittel 4 vil jeg drøfte mine resultater fra teori og intervju, og runde av oppgaven med en avslutning i kapittel 5. I avslutningen vil jeg si litt om hva jeg har funnet ut i løpet av arbeidet med oppgaven, samt hva jeg har lært av dette arbeidet.

2 Teori

For å bygge gode relasjoner kan avhengighet av tillit mellom menneskene i relasjonen være grunnlaget for en god ledelse. Tillit viser til samspill og positive opplevelser, og man bør være pålitelig og lojal ovenfor sine medarbeidere. Ved å gi medarbeiderne handlingsrom og å kunne spørre de om hjelp og råd, viser lederen avhengighet og likeverdighet til medarbeiderne sine (Spurkeland, 2005). For at relasjonene mellom pedagogisk leder og medarbeidere skal styrkes og bli gode, bør ikke pedagogisk leder kjøre et solo- løp men heller ha med seg personalet hele veien (Spurkeland, 2005).

En leder bør vise hva de står for i handling og atferd, og vise ydmykhet og medfølelse. For å inkludere hele personalet i arbeidet kan man jobbe for et deltakende demokrati, og da er det viktig at lederen er lyttende og søkende i dialog med personalet (Spurkeland, 2009). For å vise medarbeiderne at man er interessert i hva de har å si, bør pedagogisk leder ha en god lytteadferd som vises gjennom øyekontakt, mimikk og kroppsspråk (Gotvassli, 2006). For personalet har det stor betydning at pedagogisk leder klarer å forholde seg til ulikheter, siden en personalgruppe har ulike livserfaringer og personligheter. En god pedagogisk leder vil kunne gi oppmerksomhet og en oppriktig omtanke til hver enkelt (Støre Meyer, 2005).

Ledere skal kunne engasjere personalet med sin faglige kunnskap, og stille meningsfulle spørsmål slik at personalet må tenke og reflektere over sin egen praksis og praksisen i barnehagen. På denne måten blir hele personalet inkludert gjennom deltakelse og medvirkning, og det kan sette i gang utviklingsprosesser både i barnehagen og på personlig plan (Nordli & S. Thormodsæter, 2010). Dette vil igjen kunne være med på å styrke selvfølelsen til personalet, og med en god selvfølelse vil de yte mer i sine relasjoner til kollegaene. Det er viktig å skape et fellesskap med samhörighet og tilhörighet, og at hele personalet er ansvarlige for relasjonen de etablerer (Støre Meyer, 2005).

Personalet bør oppleve en arbeidsplass som engasjerer og utfordrer, samt at de blir vist anerkjennelse for jobben de gjør. På denne måten får de en tilhörighet til arbeidsplassen og vil bli aktive deltakere i egne læringsprosesser (Støre Meyer, 2005). Personalet på avdelingen skal være med å bidra til å gjøre hverandre gode, og dele på den kunnskapen som finnes i direkte relasjon med hverandre. Her er det viktig med refleksjoner og en felles enighet om hvilke kunnskaper som er viktige for avdelingen (Filstad, 2010).

En pedagogisk leder skal kunne være en tilrettelegger og veileder for sine medarbeidere, og ha spesielt fokus på læring og kunnskapsutvikling (Filstad, 2010). Lederen skal også være deltakende og likeverdige i samspill med sine medarbeidere for å kunne skape resultater i arbeidet (Spurkeland, 2009). Ledelse er samspill, samhandling og samarbeid, og at man som leder bør se på medarbeiderne som en ressurs for utvikling. Dette vil igjen være med på å skape motivasjon på jobb, og å kunne dele og utvikle kunnskap med hverandre (Filstad, 2010). For å kunne delta i slike prosesser er man avhengig av å føle trygghet, likeverd og anerkjennelse i relasjonene til sine medarbeidere (Støre Meyer, 2005).

Som en veileder bør pedagogisk leder kunne gi hjelp og støtte i læringsprosesser, og utvikle evne til å reflektere over og tolke ulike situasjoner som grunnlag for valg (Støre Meyer, 2005). Det finnes mange ulike veiledningsmodeller man kan benytte seg av, men det viktigste er å finne sin egen veiledningsmetode som virker bra for hver enkelt (Skagen, 2004). Det finnes to typer veiledning, og det er planlagt og uplanlagt veiledning. Pedagogisk leder vurderer hvilken metode som passer best med tanke på person og situasjon (Carson & Birkeland, 2009).

En god leder sørger for at medarbeiderne får oppgaver og utfordringer som passer til deres kompetanse, og som kan gi videre utviklingsmuligheter (Støre Meyer, 2005). For at utvikling og læring skal kunne skje, er det nødvendig med tilbakemeldinger. En viktig oppgave pedagogisk leder har er å gi tilbakemeldinger, både positive og negative, men det er da av stor betydning at tilbakemeldingene er konstruktive og rettleidende. På denne måten utvikles ny kunnskap og ny kompetanse (Filstad, 2010).

For å jobbe aktivt med utviklingsarbeid hos den enkelte medarbeider, er det nødvendig at lederen bruker tid på å bli godt kjent med alle. Gjennom medarbeidersamtaler vil lederen kunne kartlegge personalets kompetanse, kunnskap og ønsker for videre arbeid. Dette er faktorer som er med på å gi et motiverende arbeidsmiljø, og et personale som trives og vil være produktive (Gotvassli, 2004)

Samtale og felles refleksjon er to sentrale temaer under veiledning. Gjennom å samtale og å reflektere i fellesskap vil man kunne komme fram til mulige svar og eventuelt ny utprøving, slik at man hele veien er i en utviklings- og læringsprosess (Skagen, 2004). Når personalet får meningsfulle ansvarsoppgaver av ledelsen, er det med på å øke motivasjonen deres til arbeidet (Støre Meyer, 2005). Pedagogisk leder har både et etisk og faglig ansvar for at personalet skal

oppleve å være likeverdige og deltakende i fellesskapet, og dette kan støttes gjennom veiledning og utfordringer (Rydjord Tholin, 2008).

En viktig rolle lederen har er å gjøre en arbeidsgruppe om til et team. Som et team er man avhengig av et godt samspill, og man er med på å gjøre hverandre gode. Det gode samspillet mellom personalet i barnehagen bør ha fokus på utvikling av den kollektive selvtilliten, og for å få til dette bør man ha en god lagånd med gjensidige forpliktelser og støtte samt åpenhet overfor hverandre. Dette er med på å øke selvtilliten, som igjen øker innsatsvilje og motivasjon (Gotvassli, 2004 & 2006). For å kunne vedlikeholde et godt samspill, er det av stor betydning at samspillet er levende. Det vil si at partene i samspillet er med på å påvirke hverandre positivt, inkludert lederen som også skal utvikle seg selv i et slikt relasjonelt samspill (Spurkeland, 2009).

For å kunne skape et godt arbeidsmiljø med gode relasjoner mellom personalet, er det viktig at pedagogisk leder praktiserer relasjonsledelse som går mye på at man skal integreres i et fellesskap. Dette innebærer at man skal ta godt vare på de menneskene rundt seg, for selv å bli ivaretatt. Samtidig er det viktig å ha humor og glede i hverdagen, og pedagogisk leder bør da legge til rette for at humor verdsettes i det daglige. Dette vil kunne stimulere samholdet, utviklingen, lagfølelsen og kreativiteten hos personalet (Spurkeland, 2009).

3 Metode

3.1 Metodevalg

Jeg har valgt kvalitativt intervju som metode til denne fagoppgaven. Grunnen til at jeg valgte denne metoden er fordi jeg ønsket å høre de to pedagogiske ledernes egne tanker rundt sin lederrolle. Dalland (2007) sier at ved å bruke en kvalitativ intervjumetode vil man få frem informantenes egne beskrivelser på hvordan de ser på seg selv som leder.

Mitt metodevalg er forankret i hermeneutikken ved at jeg gjennom et kvalitativt intervju vil få en forståelse av hva pedagogisk leder kan gjøre for å skape gode relasjoner og et godt miljø på arbeidsplassen. Dalland (2007) sier at vi som mennesker er målrettede og ønsker å omgi oss av ting som har en betydning, og derfor tenker jeg det er viktig at vi ser på arbeidsplassen som et sted hvor vi kan nå både faglige og personlige mål samt at det vi gjør har en betydning for oss selv og for barnehagen.

3.2 Kildekritikk

I oppgaven har jeg valgt kun å bruke pensumlitteratur fra pedagogikk og pedagogisk ledelse. Grunnen til dette er at jeg ønsket kilder som er spesielt rettet mot mitt tema og problemstilling.

Jeg valgte å intervju to pedagogiske ledere som har vært mine øvingslærere, fordi deres lederstil passet til mitt ledersyn. Jeg ser at en mulig feilkilde i intervjuene mine kan være at jeg kjenner til dem, og kan ha stilt ledende oppfølgende spørsmål.

3.3 Presentasjon av resultat

Jeg vil her presentere mine informanters svar på spørsmålene jeg stilte dem. Svarene vil stå samlet under ulike temaer.

3.3.1 Engasjement og motivasjon

Begge informantene sier at det å kunne få være sammen med barna hver dag og følge deres utvikling og samspill, er det som motiverer de mest. Begge sier også at vissheten over at de er en betydningsfull og trygg person for barna, gjør at engasjementet og motivasjonen er sterk. De er også enige i at det har stor betydning at man har gode kollegaer som man samarbeider godt med, og at man bruker mye humor i hverdagen. Den ene informanten vektlegger også gode samtaler med barna som en god motivasjon i arbeidet, og utdypet dette med:

Samtalene med barna er veldig motiverende for meg, uansett om det er undring eller tull og tøys.

Informantene uttrykker også at det å delta i ulike faglige samtaler og diskusjoner er med på å øke deres engasjement og motivasjon, samt at det er lærende for de som deltar. De deler da erfaringer og kompetanse, og reflekterer over ulike situasjoner.

Den ene informanten sier også at det å bli møtt i døra på morgenen av barn som viser glede over å se henne, har stor betydning for motivasjonen. I tillegg nevner hun også at hun blir veldig glad over å få en klem av barna, og at hun kan få det selv om hun har hatt en uenighet med barnet tidligere på dagen.

3.3.2 Relasjon mellom pedagogisk leder og medarbeidere

Begge informantene mener at gjensidig respekt og tillit er grunnsteinene i en god relasjon mellom personalet, og at alle har et ansvar for å bidra til et godt arbeidsmiljø. Den ene informanten vektlegger viktigheten av å samtale med medarbeiderne om det pedagogiske

arbeidet, slik at de er med på å ta avgjørelser. På denne måten vil de kunne få et eierforhold til det som skal gjøres, og det vil igjen være med på å styrke relasjonene.

Begge informantene ønsker at alle medarbeiderne skal få prøve ut ulike prosjekter og opplegg som de selv ønsker, slik at de skal få følelsen av å bety noe for arbeidet i barnehagen og at de også har noe å bidra med.

Den ene informanten vektlegger betydningen av å kunne skille jobb og privat på den måten at man kan ha faglige diskusjoner og uenigheter på jobb, uten at det går utover vennskapet mellom kollegaene. Hun sier også at hun mener avdelingsmøtene er viktig, siden der er det rom og åpenhet til å snakke om det som skjer hos de på avdelingen, både positivt og negativt. Gjensidige forventninger i forhold til deres ulike roller/ stillinger blir også nevnt som en viktig faktor i forhold til gode relasjoner på arbeidsplassen.

3.3.3 Skape engasjement hos medarbeiderne

Informantene svarer at de begge to ønsker å være et forbilde for medarbeiderne sine, og at de tar i mot innspill og ideer fra personalet og prøver det ut. De mener at dette er viktig for deres engasjement og utvikling, samt at de også gir de utfordringer slik at de hele tiden vil øke sin kunnskap og kompetanse. Felles refleksjon og evaluering mener de er med på å styrke personalets engasjement.

Den ene informanten bruker årsplanen til barnehagen mye i sin refleksjon og evaluering over det pedagogiske arbeidet sammen med personalet. Hun mener at ved å kunne knytte det arbeidet de gjør opp i mot årsplanen, vil det vise personalet at de jobber med det de skal og at det igjen vil engasjere personalet videre.

Begge informantene sier det er viktig at de er ydmyke i sin rolle som leder, og at de kan bruke medarbeiderne sine å rådføre seg med. Den ene informanten utdypet dette med:

Jeg har ikke svaret på alt, og rådfører meg gjerne med de andre. De kan se muligheter der jeg føler det stopper.

3.3.4 Samarbeid mellom personalet

Gjensidig tillit og respekt blir igjen nevnt av begge informantene som viktig for et godt samarbeid, og at alle skal være punktlig og forberedt. De er begge opptatt av at man skal gi beskjed hvis det dukker opp noe som gjør at de blir forsinket, eller om de ikke får gjort ferdig noe de skulle ha forberedt. Den ene informanten sier at et stabilt og pålitelig personale er av stor betydning for barna, foreldrene og barnehagen generelt.

Hun sier også at det er viktig at hun som pedagogisk leder er ydmyk og ikke tar seg selv så høytidelig. På denne måten viser hun medarbeiderne sine at hun er en av dem, selv om hun har en lederstilling.

Den andre informanten sier også dette om det å samarbeide:

Vi har et felles mål om å gjøre hverdagen til barna bra, og at de skal føle at de har hatt en god dag og positive opplevelser fra barnehagen.

3.3.5 Pedagogisk leder som veileder

På dette spørsmålet har de to informantene svart ulikt. Den ene informanten sier hun bruker mye refleksjon og evaluering i arbeidet de gjør på avdelingen, og at hun ofte stiller spørsmål ved daglige situasjoner. På denne måten veileder informanten personalet, inkludert henne selv, ved at de da reflekterer over de ulike situasjonene.

Informanten mener at det å delta i slike daglige refleksjoner vil øke personalets engasjement ved at de får se at alt de gjør i barnehagen er viktig for barna. Hun utdyper dette videre med:

Uansett situasjon er det mulig for samtale, omsorg og læring med barna.

Den andre informanten synes det er vanskelig å veilede i daglige situasjoner, og har lettere for å fortelle medarbeiderne hva de skal gjøre enn å spørre om hva dem tenker eller tenkte. Hun synes derimot at det er lettere å veilede medarbeiderne hvis hun får et eller flere konkrete spørsmål hun kan svare på. Informanten har brukt avdelingsmøtene til å reflektere over noen situasjoner i etterkant, men ønsker å kunne lære noen teknikker hun kan bruke i hverdagen gjennom kompetanseutvikling på veiledning som de skal ha i barnehagen nå.

3.3.6 Forventninger til medarbeidere

Begge informantene mener gjensidige forventninger i forhold til de ulike rollene/ stillingene og ansvarsoppgaver de har er viktig. Informantene sier også at de forventer at personalet er pålitelige, ærlige, lojale og at de respekterer hverandre. Den ene informanten forteller at hun liker å ta opp forventninger i starten på nytt barnehageår. På denne måten får de avklart forventninger til hverandre så tidlig som mulig. For å få et godt arbeidsmiljø forventer begge informantene at personalet tar opp ting de tenker på så det ikke bygger seg opp store frustrasjoner.

Den ene informanten sier også:

Jeg ønsker at personalet stiller forventninger til meg som pedagogisk leder og at de gir tilbakemeldinger på det jeg gjør, positive som negative, slik at jeg får høre deres meninger.

4 Drøfting av resultat

Jeg vil her drøfte resultatene av intervjuene og teorien, og dele de opp i ulike emner.

4.1 Tillit

Tillit mellom personalet synes jeg er viktig for å skape gode relasjoner på arbeidsplassen. Lederen bør jobbe for å bygge opp dette på avdelingen, og gi av seg selv for å være deltakende i relasjonsbyggingen. Begge informantene vektlegger at gjensidig tillit og respekt er grunnsteinene i gode relasjoner mellom personalet, og det stemmer overens med det Spurkeland (2005) sier om at man er avhengig av tillit for å bygge gode relasjoner. Det er pedagogisk leders ansvar å skape et slikt miljø som er preget av gjensidig tillit og respekt, hvor man snakker med hverandre og ikke om hverandre. Det å skille mellom jobb og privat, som den ene informanten sier, har stor betydning for miljøet på avdelingen. Det bør ligge til rette for at man kan ha faglige diskusjoner og uenigheter uten at det skal gå utover forholdet mellom kollegaene. Støre Meyer (2005) sier at hele personalet er ansvarlig for relasjonene de etablerer, og at de er med på å opprettholde et fellesskap. Dette bør ligge til grunn hos personalet for å kunne delta i diskusjoner uten at det går ut over noen relasjoner.

Pedagogisk leder kan vise sine medarbeidere tillit ved å gi de utfordringer og oppgaver med det ansvar som passer til den enkelte. Mine informanter sier de tar i mot innspill og ideer fra personalet, siden de ser det som svært viktig for personalets utvikling. Spurkeland (2009) sier at man skal inkludere hele personalet i arbeidet ved å jobbe for et deltakende demokrati, og det er det informantene gjør ved at de lar personalet få delta i planlegging og gjennomføringer. Støre Meyer (2005) skriver om hvor viktig det er at personalet får oppgaver som utfordrer og samtidig engasjerer, og det nevner informantene også.

Medarbeiderne kan vise tillit tilbake ved å gjøre de oppgavene de har fått tildelt så godt de kan, og eventuelt be om veiledning hvis det er noe de er usikre på. Informantene bruker hver sine veiledningsteknikker, og Skagen (2004) sier at det finnes mange teknikker man kan bruke men at man må finne den som passer best for en selv og for den personen man skal

veilede. Det viktigste ved veiledning er å få personalet til å reflektere over situasjonen, og selv komme frem til en eventuell ny løsning.

En pedagogisk leder som ikke viser tillit og respekt for sine medarbeidere, tror jeg heller ikke vil få det tilbake. Dette kan gå utover det pedagogiske arbeidet samt samarbeidet på avdelingen. Et personale som jobber under slike forhold vil kunne miste engasjement og motivasjon over jobben, samt at de ikke vil få gode relasjoner til sine kollegaer. Det kan dannes grupper innad i personalet med frustrasjoner og ulike synspunkter, og dette kan bygges opp til å bli til en konflikt. Det er ikke en heldig situasjon for barnehagen og dens brukere, og vil kunne skade ryktet og fremtiden til barnehagen.

Hvis det skulle bygge seg opp en konflikt fordi man har en pedagogisk leder som ikke respekterer sine medarbeidere, er det viktig at personalgruppa prøver å stå samlet. De bør da bruke sin tillitsvalgt til å ta en samtale med pedagogisk leder om hvordan de oppfatter lederen og sin arbeidssituasjon. Skulle ikke personalet komme noen vei med en slik samtale, så mener jeg at de burde ta det videre til styrer og/eller seksjonsleder i kommunen. Det personalgruppa bør ha i fokus under en slik sak er at de jobber for barna og foreldrene, og at de vil gjøre barnehagen til et godt sted å være for alle involverte parter.

4.2 Meningsfull arbeidsplass

For å få personalet til å føle tilhørighet til barnehagen og at de betyr noe for andre, burde personalet inkluderes i arbeidet i barnehagen. Det har stor betydning for hver enkelt å bli sett, hørt og verdsatt av sine kollegaer, og spesielt av pedagogisk leder og/eller styrer. Den ene informanten synes det er viktig å snakke med og involvere personalet i det pedagogiske arbeidet, slik at de får være med på å ta avgjørelser. Hun sier videre at de på denne måten vil få et eierforhold til det som skal gjøres, og at det igjen er med på å styrke relasjonene. Nordli og Thormodsæter (2010) mener personalet styrker relasjonene seg i mellom ved å bli engasjert og inkludert i arbeidet, og at pedagogisk leder må stille meningsfulle spørsmål slik at personalet må reflektere over sin egen praksis. En pedagogisk leder som inkluderer personalet og hører på deres synspunkter og meninger, vil kunne få et personale som gir mye av seg selv. Dette krever et forhold som bygges på respekt og likeverd, og personalet vil bli mer deltakende og motivert i jobben sin.

For å skape en meningsfull arbeidsplass synes jeg det er viktig at pedagogisk leder gjør medarbeiderne sine klar over hvor stor betydning jobben deres har for barna. En leder kan for eksempel skape gode relasjoner mellom personalet ved å dele daglige gleder over barna, hvor man snakker om enkeltsituasjoner og reflekterer sammen. Den ene informantene vektlegger viktigheten av å være deltakende i samtaler og undring med barna, og at dette er en god motivasjon i jobben deres. Det at hele personalet har fokus på gledene det gir å være sammen med barna og reflekterer over dette, vil kunne styrke relasjonene mellom personalet og relasjonene til barna. Informantene og Skagen (2004) vektlegger alle at det er viktig med felles refleksjon for å være i en utviklings- og læringsprosess. Dette vil kunne øke personalets engasjement og relasjonene dem i mellom.

Hvis en pedagogisk leder ikke jobber for et deltakende demokrati og bestemmer og styrer alt selv, vil personalet kanskje etter hvert slutte å komme med innspill og ideer til arbeid. Spurkeland (2005) bekrefter at relasjonene tar skade hvis pedagogisk leder ikke inkluderer personalet, og kun kjører et solo- løp. Dette gjør at personalet går på jobb uten å kunne glede seg over det, og gjør kun det de er satt til å gjøre. Ved å praktisere et lederskap på denne måten gjør at personalet ikke trives med lederen, og de vil heller ikke kunne være i en utviklings- og læringsprosess på personlig plan. Relasjonene mellom personalet, inkludert lederen, vil kunne ta skade av dette, og personalet vil da mistrives og muligens se seg etter andre steder å jobbe.

4.3 Ledelse og utviklingsarbeid

Ledelse handler om samspill, samhandling og samarbeid. For å få til en god ledelse må pedagogisk leder kunne gi av seg selv, og være deltakende og likeverdig i samspill med sitt personale. Et godt samarbeid er avhengig av at pedagogisk leder ser sine medarbeidere som en ressurs for barnehagen, og benytter seg av personalets faglige og tause kunnskap. Dette kan knyttes til flytsonemodellen, som tar for seg at pedagogisk leder tar hensyn til medarbeidernes kompetanse, og videre sørger for en balanse mellom deres ferdigheter og de utfordringer de får (Gotvassli, 2006). Det beste for personalet og avdelingen er hvis denne balansen er god, og at man ikke får for store utfordringer. Ved for store utfordringer vil ikke personalet være innenfor flytsonen, men bevege seg over til angst og bekymring. For at personalet skal kunne delta i et slikt samspill og samarbeid med sin kunnskap og sine ferdigheter, må de føle trygghet, likeverd og anerkjennelse (Støre Meyer, 2005).

For å bygge gode relasjoner mellom personalet bør pedagogisk leder gå foran som et godt eksempel, og vise gjennom handling, adferd og tilbakemeldinger hva hun/han står for. Relasjoner som bygger på gjensidig tillit og respekt vil kunne stå sterkt, og alle vil ta ansvar for å opprettholde dette miljøet. For å vise personalet at man som pedagogisk leder bryr seg om hver enkelt, bør pedagogisk leder vise en god lytteadferd ved samtaler med personalet og være interessert i hva de har å si. Dette kan vises gjennom mimikk, kroppsspråk og øyekontakt sier Gotvassli (2006). Gjennom å samtale med personalet og vise at man er interessert i det de sier, blir pedagogisk leder kjent med sine medarbeidere. En god leder vil kunne klare å forholde seg til personalets ulikheter, og gi oppmerksomhet og oppriktig omtanke til hver enkelt, sier Støre Meyer (2005). Det har stor betydning for personalets selvoppfatning at man blir sett som den man er, og at pedagogisk leder er interessert i hvem du er.

Det finnes som nevnt ulike typer lederstiler, eksempler kan være personavhengig, kunnskap og kompetanse eller begge deler. Den viktigste formen for ledelse er i følge Spurkeland (2009) relasjonsledelse. Begrunnelsen han gir er at dette skaper et godt arbeidsmiljø hvor alle inkluderes i et fellesskap, og at alle er med på å ivareta hverandre og relasjonene seg i mellom. Mine informanters beskrivelse av egen lederstil, vil jeg nok kunne knytte til denne lederstilen. Dette mener jeg på bakgrunn av det de sier om at de er interessert i at alle skal ha det godt på jobb, og at alle skal få være med å bidra både til fellesskapet og til det pedagogiske arbeidet.

For en personalgruppe kan det ha stor betydning å ha en pedagogisk leder som viser at de er avhengige av personalet sitt, og som gjerne spør personalet til råds. Lederen bør vise ydmykhet til sine medarbeidere, og ikke fremstå som en som vet alt og har svar på alt. Begge informantene sier at de gjerne rådfører seg med sine medarbeidere hvis de føler de stopper opp ved noe. Spurkeland (2005) sier at slik holdning viser at pedagogisk leder føler avhengighet og likeverdighet til sine medarbeidere. Pedagogisk leder vinner mye på å ta med personalet i avgjørelser, og la alle få si sin mening. I et slikt samspill vil alle som deltar være med på å påvirke hverandre positivt, samt at de deler kunnskap og kompetanse med hverandre.

En av pedagogisk leders oppgave er å drive utviklingsarbeid og kompetanseheving hos personalet i barnehagen. Det er viktig å gi konstruktive tilbakemeldinger og veiledning på den jobben personalet gjør, slik at de får bekreftelse på at de er sett samt at de kan utvikle seg

videre. For å kunne jobbe med kompetanseheving og utviklingsarbeid bør pedagogisk leder kjenne sine medarbeidere. Gjennom medarbeidersamtaler vil pedagogisk leder bli kjent med hver enkelt og de forutsetningene de har (Gotvassli, 2004). Dette er et godt utgangspunkt for et utviklingsarbeid, siden pedagogisk leder da kan gi den enkelte oppgaver og ansvar ut ifra sine forutsetninger. Informantene sier at de lar personalet få prøve seg med det de ønsker, men samtidig trenger utfordringer for å utvikle seg. Da er det av stor betydning at pedagogisk leder vet hvilke forutsetninger hver enkelt har.

Et slikt arbeid kan være med på å bygge opp gode relasjoner, ved at personalet blir hørt og sett og at de stadig vil være i en læringsprosess. De vil kunne føle seg verdsatt og betydningsfulle, og på denne måten gi mer av seg selv tilbake til barnehagen igjen. Et personale som trives på jobb og i relasjonene til medarbeiderne vil være produktive medarbeidere (Gotvassli, 2004). Dette skaper en god arbeidsplass som personalet trives i, og en barnehage det er godt å være i både for store og små.

4.4 Team

Gotvassli (2004 & 2006) sier at en viktig oppgave pedagogisk leder har er å gjøre personalgruppa til et team. Det betyr at man skal jobbe mot et felles mål, og bygge hverandre opp for å nå målet. Pedagogisk leder må da være deltakende i dette arbeidet og lede sitt team på riktig vei, men alle har ansvar for å gjøre sin del av jobben. Informantene ytrer at de ønsker å være et forbilde for medarbeiderne sine samt at de har gjensidige forventninger til hverandre. På denne måten vil informantene lede sitt team mot felles mål ved å stå som forbilder, og at forventningene til hverandre vil være at alle har et ansvar til å bidra.

Hvis en pedagogisk leder har klart å skape et team, har hun/han kommet langt på vei. Et team står samlet i tykt og tynt, og de har fokus på å gjøre en så god jobb som mulig. Alle står på og gjør det som kreves av dem, og kanskje mer enn det også. Spurkeland (2009) sier det er viktig for personalet at samspillet mellom dem er levende, slik at alle er med å påvirke hverandre positivt. Jeg tenker det er på denne måten informantene jobber, ved at de sier at de jobber mot et felles mål hvor alle har et ansvar for å nå dette målet.

For å stå sammen som et team bør personalet danne en felles plattform for barnehagen og avdelingen. Det vil kunne ha stor betydning for barnehagens brukere, barn og foreldre, at personalet kommuniserer godt og har samme verdioppfatning. Det kan skape en trygghet hos barna og foreldrene ved at de hele tiden vet hva personalet står for.

Som nevnt over mener jeg pedagogisk leder bør lede teamet sitt i riktig retning, og for å få til det burde det jobbes med veiledning. Personalet trenger støtte og konstruktive tilbakemeldinger fra pedagogisk leder slik at de får bekreftelse på den jobben de gjør, siden personalet på denne måten kan lære nye og andre måter å gjøre ting på. Filstad (2010) sier at det å gi konstruktive tilbakemeldinger er med på utvikle ny kunnskap og kompetanse. Ved å gi medarbeidere konstruktive tilbakemeldinger vil de kunne reflektere over den oppgaven eller situasjonen det gjelder, og lære seg å se nye løsninger eller forslag til løsninger.

Den ene informantene uttrykker at hun synes det er vanskelig å veilede personalet i daglige situasjoner, men at hun gjerne kan ta opp ting på avdelingsmøter i etterkant. På denne måten får jo personalet veiledning, men ikke akkurat når det skjer. Dette vil likevel bidra til at personalet reflekterer over situasjonene sammen, og er i en læringsprosess.

Jeg vil også nevne det informantene sier om å ha humor og glede seg over hverdagen i barnehagen. Humor kan være med på å styrke relasjoner på arbeidsplassen, samt at arbeidet går mye lettere når man har en god tone. Humor er også med på å øke både kreativitet, samholdet og lagfølelsen sier Spurkeland (2009). Alle rundt barnehagen, personalet, foreldrene og barna, vil kunne dra nytte av at hverdagen preges av mye humor og glede, hvor det da vil vises at personalet trives og har det moro på jobb. Godt humør er smittende, og barna vil ha godt av å se at personalet på avdelingen har en lett og god tone seg i mellom.

5 Avslutning

5.1 Læringsprosess og erfaringer

Hvis jeg hadde hatt lenger tid på oppgaven, ville jeg også intervjuet assistenter og fagarbeidere til mine to informanter, og kanskje en pedagogisk leder til som jeg ikke hadde noe kjennskap til fra før. Ved å intervju personalet til informantene ville jeg fått deres syn på hvordan de opplevde pedagogisk leder som leder, og om det passet til hva informantene mente om seg selv som ledere. Det kan være en forskjell på hvordan man selv mener man er, til hvordan andre oppfatter deg.

Hvis jeg hadde intervjuet en pedagogisk leder jeg ikke kjenner til, kunne jeg også fått et annet resultat. Ledelse er personavhengig, og alle praktiserer ulikt. Det finnes ingen mal på hva som kjennetegner en god leder, men det viktigste er at alle gjør sitt beste og at de ikke stenger personalet ute.

5.2 Hva er så gode relasjoner til medarbeidere?

Gjennom å skrive denne fagoppgaven har jeg fått en bekreftelse på at det å jobbe som en pedagogisk leder betyr at man må gi av seg selv, og være ydmyk ovenfor dem man jobber sammen med. En leder bør vise at hun/han setter pris på sitt personale og drar nytte av de kunnskaper hver enkelt har. Jeg har også fått bekreftet at man bør ha med hele personalet for å skape resultater i arbeidet. På denne måten vil lederen og personalet ha det bra på jobb, og da blir også foreldre og barn fornøyde.

En leder er kun god sammen med andre. Jeg synes medarbeidersamtaler og andre gode samtaler og refleksjoner høres veldig bra ut i forhold til å skape gode relasjoner på avdelingen. På denne måten vil pedagogisk leder vise at alle blir sett og hørt, samt at personalet får mulighet til å utvikle seg og føle at de har en betydning for arbeidsplassen sin.

Jeg valgte mine to informanter fordi jeg har sett de i arbeid. De hadde en god atmosfære på avdelingen, og de hadde en god kontakt med sine medarbeidere. På grunn av denne observasjonen ønsket jeg å finne ut hva det var de gjorde for å klare det så bra. Gjennom intervjuene fikk jeg svar på at det de gjorde har mye likhetstrekk med teorien jeg har funnet på gode relasjoner og samarbeid. Gjennom å intervjuer informantene fikk jo de også reflektert over sin rolle som pedagogisk leder og sitt forhold til medarbeiderne sine.

Jeg fikk et veldig godt svar fra begge informantene på det første spørsmålet om hva som engasjerte og motiverte de. Begge to svarer at det å være sammen med barna og oppleve samtaler, undring og å få følge deres utvikling er det som engasjerer og motiverer de mest. For meg beviser dette at de har riktig jobb og riktig fokus, da gleden over å få være sammen med barna og få oppleve "livet" sammen med dem er stort. Det er mange ganger ting skal gå så fort i det daglige. Jeg mener mange bør bli flinkere til å roe ned, og nyte tiden med barna og de gode samtalene som den ene informanten snakker om.

Oppgaveprosessen har lært meg at man som pedagogisk leder har et stort ansvar i å skape gode relasjoner mellom medarbeidere, og jeg tenker at her er det forhold som hele tiden vil påvirke hverandre. Hvis pedagogisk leder klarer å bygge gode relasjoner til medarbeidere og jobbe for å opprettholde dette, vil det påvirke medarbeideren ved at de også vil jobbe for et godt arbeidsmiljø og gode relasjoner. Videre vil dette påvirke hele personalets innsats på jobb, inkludert pedagogisk leder, og man vil kunne skape en veldig god arbeidsplass med mange gode kollegaer. Dette vil igjen vise seg på det pedagogiske arbeidet, hvor alle vil være med å bidra med sitt. Forutsetningene for at dette blir en god barnehage for personalet, barna og

foreldrene er stor. Jeg har i hvert fall fått tenkt over hva slags påvirkninger pedagogisk leder har, i forhold til å jobbe med arbeidsmiljø og relasjoner. Jeg har funnet ut at jeg som ferdig utdannet pedagogisk leder vil jobbe hardt for et inkluderende arbeidsmiljø, og være oppriktig interessert og verdsette hver enkelt av mine medarbeidere.

6 Litteraturliste

- Carson, Nina og Åsta Birkeland (2009), *Veiledning for førskolelærere*, Høyskoleforlaget
- Dalland, Olav (2007), *Metode og oppgaveskriving for studenter*, Gyldendal Norsk Forlag AS
- Filstad, Cathrine (2010), *Organisasjonslæring – fra kunnskap til kompetanse*,
Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Gotvassli, Kjell-Åge (2004), *Et kompetent barnehagepersonale- Om personal- og kompetanseutvikling i barnehagen*, Høyskoleforlaget AS
- Gotvassli, Kjell-Åge (2006), *Barnehager – organisasjon og ledelse*, Universitetsforlaget
- Kunnskapsdepartementet (2006), *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*
- Nordli, Wenche og Bess Merete Schelbred Thormodsæter (2010), *Tilstedeværende voksne – medvirkende barn. Endringsarbeid i barnehagen*, Høyskoleforlaget AS
- Rydjord Tholin, Kristin (2008), *Yrkesetikk for førskolelærere*, Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS
- Skagen, Kaare (2004), *I veiledningens landskap. Innføring i veiledning og rådgivning*,
Høyskoleforlaget AS
- Spurkeland, Jan (2005), *Relasjonskompetanse. Resultater gjennom samhandling*,
Universitetsforlaget
- Spurkeland, Jan (2009), *Relasjonsledelse*, Universitetsforlaget
- Støre Meyer, Elisabeth (2005), *Pedagogisk lederskap i barnehagen*, Universitetsforlaget

7 Vedlegg

7.1 Forespørsel om intervju

..... Barnehage

.....

.....

Forespørsel om intervju

Jeg heter ----- og er -- år gammel. Jeg studerer til førskolelærer på deltid ved Høgskolen i Nesna, og er nå i mitt fjerde og siste studieår. Jeg skal nå i gang med min Bachelor oppgave, og ønsker derfor å intervju en pedagogisk leder hos dere. Min problemstilling er: *Hva gjør pedagogisk leder for å fremme gode relasjoner til sine medarbeidere?*

Etter å ha jobbet noen år som assistent i barnehage og vært utplassert i praksis gjennom Høgskolen, har jeg sett ulike måter å lede en avdeling på. Jeg ønsker derfor å undersøke lederrollen, og se hva pedagogisk leder mener kan være medvirkende til å skape gode relasjoner i barnehagen. Det er jeg som er ansvarlig for gjennomføringen av denne oppgaven, men jeg har også samarbeid med veileder, Kathrin Olsen, og Høgskolen som fagansvarlig.

Jeg ønsker å få intervju som var min øvingslærer fra skoleår om dette temaet. Jeg vil skrive ned noen spørsmål på forhånd for å ha noe å gå ut i fra, men er åpen for at andre spørsmål kan dukke opp underveis. Alle opplysningene vil bli aidentifisert, og alt materialet fra intervjuet vil bli makulert etter at oppgaven er ferdig og godkjent. Dersom pedagogisk leder vil, kan hun få lese gjennom intervjuet før det brukes i oppgaven.

Håper på positiv tilbakemelding.

Det er mulig å kontakte meg på mail: -----, eller på tlf: -----, hvis dere har noen spørsmål.

Høgskolen i Nesna

/ / 2011

7.2 Intervjuguide

Spørsmål til intervju av pedagogisk leder:

- 1) Hva engasjerer og motiverer deg?
- 2) Hva mener du er viktig for relasjonene mellom deg og dine medarbeidere?
- 3) Hva gjør du for å skape engasjement hos dine medarbeidere?
- 4) Hva mener du er med på å skape et godt samarbeid mellom personalet på avdelingen?
- 5) Hva slags veileder er du?
- 6) Hva forventer du av dine medarbeidere?

7.3 Rådata fra intervju

Hva gjør du for å skape engasjement hos dine medarbeidere? Jeg prøver å være et forbilde for dem. Jeg tenker det er viktig å være god på å gi tilbakemeldinger på det de gjør, for det er med på å styrke deres selvfølelse og ønske om å yte mer. Jeg snakker mye med de om daglige situasjoner og viser de at vi kan knytte det opp i mot årsplanen vår. På denne måten får de se at vi jobber med det vi skal.

Jeg ønsker at alle skal få være deltakende i arbeidet, og for å få til det bruker jeg å reflektere og evaluere mye sammen med personalet på avdelingen. Jeg har ikke svaret på alt, og rådfører meg gjerne med de andre. De kan se muligheter der jeg føler det stopper.

Jeg tar også gjerne i mot innspill fra mine medarbeidere både når det gjelder opplegg de ønsker å ha, og hvis det er ting de ønsker skal tas opp på pedagogisk ledermøter og foreldremøter.

Hva mener du er med på å skape et godt samarbeid mellom personalet på avdelingen?

For å få til et godt samarbeid, er det flere faktorer som er avgjørende. Blant annet mener jeg det er viktig at vi alle er punktlig og møter opp når vi skal, og eventuelt gir beskjed hvis man blir forsinket. Et stabilt og pålitelig personale er av stor betydning for barna, foreldrene, avdelingen og barnehagen generelt.

For meg er det viktig å kunne stole på mine medarbeidere, og skape gjensidig respekt mellom oss. Det er veldig personavhengig hvordan man fungerer som leder, men for meg er det viktig å vise for de andre at jeg ikke er noen bedreviter. Jeg kan også gjøre feil, og da innrømmer jeg det. Man må være ydmyk, og ikke ta seg selv så høytidelig.

Hva slags veileder er du?

Jeg bruker veldig mye refleksjon og evaluering i arbeidet vi gjør på avdelingen. Jeg stiller ofte spørsmål ved daglige situasjoner, hvor vi må reflektere over hva som skjedde og hvordan vi håndterte det. På en måte veileder jeg meg selv samtidig, ved at jeg også må reflektere over de ulike situasjonene.

Det å delta i refleksjoner vil også øke engasjementet hos personalet, ved at de får se at alt vi gjør i barnehagen er viktig for barna. Uansett situasjon er det mulig for samtale, omsorg og læring med barna. Vi snakker også sammen om gjennomføringen av opplegg vi har hatt, vi evaluerer og kommer eventuelt fram til nye løsninger.