

LSU300 1 Ledelse, samarbeid og utviklingsarbeid

Kandidat 5323

Oppgaver	Oppgavetype	Vurdering	Status
1 LSU300-Kr.sand Forside	Flervalg	Automatisk poengsum	Lever
2 LSU300- Kr.sand - oppgave 1	Skriveoppgave	Manuell poengsum	Lever
3 LSU300- Kr.sand- oppgave 2	Skriveoppgave	Manuell poengsum	Lever

LSU300 1 Ledelse, samarbeid og utviklingsarbeid

Emnekode	LSU300	PDF opprettet	02.09.2016 11:43
Vurderingsform	LSU300	Opprettet av	Espen Andersen
Starttidspunkt:	26.05.2016 09:00	Antall sider	9
Sluttidspunkt:	26.05.2016 15:00	Oppgaver inkludert	Ja
Sensurfrist	201606160000	Skriv ut automatisk rettede	Ja

Seksjon 1

1 OPPGAVE

LSU300-Kr.sand Forside

Emnekode: LSU300

Emnenavn: Ledelse, samarbeid og utviklingsarbeid

Dato: 26.05.2016

Varighet: 6 timer

Tillatte hjelpemidler: Ingen

Merknader:

Begge oppgavene skal besvares. Besvarelsene teller 50% hver, og hver del må være bestått for at det skal gis karakter.

Det forekommer av og til spørsmål om bruk av eksamensbesvarelser til undervisnings- og læringsformål. Universitetet trenger kandidatens tillatelse til at besvarelsen kan benyttes til dette. Besvarelsen vil være anonym.

Tillater du at din eksamensbesvarelse blir brukt til slikt formål?

- Ja
 Nei

LSU300- Kr.sand - oppgave 1

Oppgave 1

En lærende barnehage

Gotvasslie i boka den *Ledelse av en lærende barnehage skriver*: Et vesentlig poeng er at om vi skal skape en lærende barnehage, må vi ta utgangspunkt i ulike syn på hva kunnskap er, og hvordan vi utvikler kunnskap i barnehagen som organisasjon. Det går et hovedskille mellom det rasjonelle og det erfaringsbaserte/ sosiokulturelle perspektivet på kunnskapsutvikling (2014 s. 20-21).

Gjør rede for de to kunnskapssynene som er nevnt i sitatet over og gi eksempler på ulike verktøy som kan knyttes til de ulike kunnskapssynene. Ta utgangspunkt i et av verktøyene (her: pedagogisk utviklingsarbeid, veiledning eller pedagogisk dokumentasjon), og drøft utfordringer og muligheter for deg som leder av dette verktøyet i en personalgruppe.

Skriv ditt svar her...

BESVARELSE

Besvarelse i pedagogikkdelen av LSU300, 26.05.16

Med utgangspunkt i sitatet fra Gotvassli i oppgaveteksten, går det et hovedskille mellom det rasjonelle perspektivet og det erfaringsbaserte/sosiokulturelle synet på kunnskapsutvikling.

For ordens skyld velger jeg å dele besvarelsen opp i to deler. I denne første delen av oppgaven vil jeg gjøre rede for de to kunnskapssynene og gi eksempler på ulike verktøy som kan knyttes til hver av de.

Det rasjonelle perspektivet stammer fra filosofer på 1700-tallet, og bygger på menneskers fornuft og rasjonelle tenkning. Her tenker man at kunnskap er strukturert og besittes av enkeltindivider. Man kan lese seg til den i bøker, gjennom undervisning og kurs. Innenfor dette kunnskapssynes går perspektivet ovenfra og ned.

I praksis finnes ulike verktøy som kan knyttes til det rasjonelle kunnskapssynet. Her er det ofte snakk om ferdiglagde programmer og "pakker" barnehagen kan kjøpe og ta i bruk i sitt arbeid i knyttet til de ulike fagområdene. Programmene er laget av utenforstående og har gjerne en slags oppskrift som sier noe om hvordan de bør tas i bruk. Mange barnehager kjøper slike og tar i bruk i arbeid med barna, men finner sine egne måter å bruke dem på. For at programmene skal gi full effekt slik det er dokumentert, må de følges

omtrent til punkt og prikke etter oppskriften. Kritikken mot slike pakker og programmer handler dermed om at de mister effekt når pedagoger tar i bruk egne metoder.

Eksempler på slike programmer er språkutviklingsprogrammene BRAVO, Snakkepakken, og Språklaben. Det finnes også ulike matematikkprogrammer og pakker innenfor flere av fagområdene, slik som "Alle med".

Som en reaksjon på det rasjonelle perspektivet, ble det erfaringsbaserte/sosiokulturelle perspektivet utviklet. I dette synet tenker man at kunnskap utvikles gjennom å erfare, samarbeide og samspill med andre mennesker. I barnehagen vil "andre mennesker" si medarbeidere (kolleger), foreldre, barn, eksterne samarbeidspartnere og andre som har innflytelse på barnehagens virke. Her tror man at læring og kunnskap befestes gjennom å dele erfaringer med hverandre, gjennom å reflektere, vurdere, drøfte, forklare og ved å ha et kritisk blikk på egen og andres praksis.

Verktøy som kan knyttes til det erfaringsbaserte/sosiokulturelle læringssynet er pedagogisk utviklingsarbeid, veiledning, pedagogisk dokumentasjon. Reggio Emilia-inspirerte prosjekter er også eksempel på et verktøy her.

De to læringssynene kan på en måte knyttes sammen dersom personalet først går på kurs for å få mer kunnskap om et bestemt tema (f. eks barns vennskap) for deretter å ta i bruk det man har lært gjennom refleksjon og diskusjon i personalgruppa når man kommer tilbake til barnehagen. Kunnskapen en får på ulike kurs har gjerne en tendens til å bare "bli liggende" når kurset er ferdig.

Prosjektet FLiK som har blitt innført og vært i fokus i mange barnehager de senere år, kan plasseres midt imellom de to kunnskapssynene. Man finner noen tydelige strukturer for hvordan "programmet" skal tas i bruk, men det er opp til personalet å gi det konkret innhold.

I del to av besvarelsen tar jeg for meg verktøyet pedagogisk dokumentasjon og drøfter hvilke muligheter og utfordringer en kan støte på som leder av verktøyet i en personalgruppe.

Pedagogisk dokumentasjon er et redskap i barnehagens utvikling i retning av å bli en lærende barnehage. Man kan ikke kalle noe for pedagogisk dokumentasjon før det blir gjort til gjenstand for kritisk tenkning, drøfting og refleksjon i personalgruppa, knyttet til egen og andres praksis. Pedagogisk dokumentasjon kan beskrives som material + prosess. Stort sett alle sider og tema ved barnehagens arbeid kan gjøres til gjenstand for pedagogisk dokumentasjon. Eksempler er praksisfortellinger, logger, planer, tegninger og gjenstander. Det kan være praksisfortellinger knyttet til rutiner som måltid, garderobesituasjon, henting- og bringing, foreldresamarbeid eller enkelthendelser knyttet til samspill mellom barn-voksne og barn-barn. Poenget er å utvikle, endre og forbedre eksisterende praksis, og å heve kvaliteten på arbeidet. I rammeplanens kapittel 4.2 legges det vekt på at den pedagogiske ledelsen har ansvar for å planlegge, dokumentere og vurdere arbeidet knyttet til barngruppen og personalet på sin avdeling.

Pedagogisk dokumentasjon gir lederen mulighet til å blant annet gjennomføre og lede kollektive læringsprosesser i personalgruppa. Her kan man for eksempel ta utgangspunkt i en praksisfortelling og analysere denne i fellesskap på personalmøte. Det kan dreie seg om praksisfortellinger fra situasjoner en har observert i ens egen barnehage, eller praksisfortellinger skrevet av andre som et 3. ledd for å ta opp vanskelige tema. Som en øvelse kan alle i personalgruppa få i oppgave å skrive en egen praksisfortelling som tas med på møtet. Lederen bør forberede personalet på hva som skal skje og ikke minst hva som er hensikten med en slik kollektiv læringsprosess. utfordringer kan fort oppstå dersom lederen ikke har alle med seg på laget. Fennefoss og Jansen (2004) skriver at i analyseringen av praksisfortellingen kan lederen ta for seg spørsmål i ulike kategorier som hjelp til å plukke fortellingen fra hverandre. Det vil være viktig at lederen starter med å lese fortellingen høyt og gir tilhørerne tid til å reflektere og danne seg inntrykk av det de hører. De ulike typene spørsmål en kan ta i bruk er for eksempel kartleggingsspørsmål, handlingsspørsmål og overføringsspørsmål - disse kan også hjelpe tilhørerne til å strukturere analysen. Lederen må likevel ikke henge seg for mye opp i kategoriene slik at det hindrer personalet i å komme med sine synspunkter når de måtte ønske. Lederen kan møte utfordringer dersom kategoriene skal følges slavisk, fordi det kan føre til at tilhørerne blir frustrerte og glemmer det de i utgangspunktet ønsket å formidle.

Kolle m. fl. i boka *Pedagogisk dokumentasjon* beskriver diskurser i barnehagen som sannheter som har etablert seg som selvfølgeligheter. Pedagogisk dokumentasjon gir mulighet til å utfordre disse etablerte sannhetene og tankene/kunnskapene som har gjort seg gjeldende. Gjennom dokumentasjonen kan en få hjelp til å se nye sider og perspektiver på det en til nå har tatt som en selvfølge. Det kan imidlertid være utfordrende å skulle gjøre noe med diskursene fordi de kan handle om holdninger og verdier som sitter dypt i personalgruppa. Det kreves av lederen at man kan begrunne og forankre faglig det man tror er rett.

Jeg har tidligere påpekt at pedagogisk dokumentasjon kan være til hjelp for å kritisk reflektere over egen og andres praksis. Dette handler om å tenke nytt, annerledes og utfordre eksisterende tanke - og handlingsmønstre, ikke om å kritisere eller "henge ut" andres måte å jobbe på. Dette er et viktig aspekt fordi medarbeidere kan føle seg uthengt dersom noe blir gjort personlig. Det dreier seg ikke om å påpeke andres feil og mangler! Dersom lederen ønsker drøfte konkrete observerte situasjoner der en er uenig i måten de ble håndtert på, kan det være fint å bruke praksisfortellinger utenfra slik jeg nevnte tidligere for å få ting litt på avstand.

LSU300- Kr.sand- oppgave 2

Oppgave 2

Gjør kort rede for hva som kjennetegner en lærende organisasjon

Drøft, med referanser til pensum på samfunnsfagdelen, hvilke utfordringer barnehager støter på om de skulle ønske å bli lærende organisasjoner

Skriv ditt svar her...

BESVARELSE

Besvarelse i samfunnsfagsdelen av LSU300

Jeg vil først gjøre rede for hva som kjennetegner en lærende organisasjon, og deretter drøfte hvilke utfordringer barnehager kan støte på dersom de ønsker å bli lærende organisasjoner.

Det som kjennetegner en lærende organisasjon er først og fremst at personalet, menneskene som jobber der, har et ønske om å stadig utvikle sin kompetanse for å bli bedre og for å øke kvaliteten på tilbudet organisasjonen kan tilby. Menneskene i organisasjonen er dens absolutt viktigste ressurs, og uten dem vil ikke organisasjonen bestå. I rammeplanen, kap. 1.7, settes det krav om at barnehagen skal utvikles i retning av en lærende organisasjon for å være rustet til å møte nye krav og utfordringer som kommer. Siden begrepet lærende organisasjon ble brukt i barnehagesammenheng for aller første gang, i odeltingsproposjonen 2004, har det ikke blitt gitt noen definisjon eller klare retningslinjer for hvordan personalet skal arbeide for å bli en lærende organisasjon. Begrepet kan oppfattes som flytende uten særlig innhold. Likevel kjennetegnes en lærende organisasjon av at den har en pedagogisk ledelse bestående av styrer/enhetsleder og pedagogiske ledere som har ansvar for å lede prosessene som igangsettes for å jobbe i retning av en lærende barnehage. En lærende organisasjon peker mot læring og utvikling blant personalet, men som konsekvens av at personalet blir bedre, vil dette indirekte virke inn på barns læring.

Hva som kjennetegner en lærende organisasjon kan knyttes til Senges (1990) fem disipliner. Med disipliner menes kunnskaper/ferdigheter eller fagområder en må jobbe for å utvikle. De er følgende:

1. Personlig mestring
2. Felles visjon
3. Mentale modeller
4. Læring i team
5. Systemtenkning - Senge mente at de fire disiplinene over ikke kan stå alene, men må settes i system, derav den 5. disiplinen.

Selv om Senge er populær og ofte refereres til i ulike sammenhenger, kritiseres han for å motsi seg selv, og for å ha for løse beskrivelser av hva en lærende organisasjon er.

Begrepene lærende organisasjon og lærende barnehage brukes om hverandre i pensum, og jeg kommer også til å gjøre det i den videre besvarelsen. Jeg oppfatter det som to sider av samme sak. Barnehagen er en organisasjon, og en organisasjon kan defineres som et sosialt system der mennesker bevisst arbeider for å løse oppgaver og nå mål. Organisasjoner står i et avhengighetsforhold til omgivelsene rundt. Organisasjoner består av blant annet av kultur og struktur og dette kan illustreres gjennom isfjell-modellen som presenteres av Larsen og Vaagan Slåtten i pensumlitteraturen. Her er et isfjell i vann, der toppen (den synlige delen) som stikker opp fra vannoverflaten representerer organisasjonens struktur. Det er snakk om planer, stillingsbeskrivelser, styringsdokumenter osv. Den største delen av isfjellet er derimot usynlig under vann, og representerer organisasjonens kultur. Kultur er gjerne noe personalet i barnehagen har et ubevisst forhold til, den sitter i ryggmargen og kan være vanskelig å endre. Organisasjonskulturen handler om personalets virkelighetsoppfatninger, verdier og normer, og hvis disse strider imot barnehagens verdigrunnlag, mål eller visjon, kan det være nødvendig å endre på kulturen for at man skal kunne bli en lærende organisasjon. Dette kan bli utfordrende nettopp fordi kulturen sitter så dypt i oss.

Pedagogisk utviklingsarbeid kan ses som en måte å jobbe i retning av en lærende organisasjon. I pedagogisk utviklingsarbeid blinker man seg ut et område ved arbeidet som en ønsker å se nærmere på, utvikle og i hovedsak forbedre. Det kan være et utviklingsområde som går på tvers av avdelinger, eller det kan være knyttet til kun en bestemt avdeling.

Et utviklingsarbeid bør ha en klar begynnelse og slutt, selvom man hele tiden er "underveis" i en slik prosess. Et pedagogisk utviklingsarbeid består av ulike faser, som i praksis skilir inn i hverandre og ikke er adskilte. Fasene er følgende:

Etableringsfasen/analysefasen

Planleggingsfasen

Utviklingsfasen

Implementeringsfasen/gjennomføringsfasen

Videreføringsfasen

Utfordringer i utviklingsarbeid

Det kan oppstå utfordringer knyttet til hver av de ulike fasene i utviklingsprosjektet. I etableringsfasen av utviklingsarbeidet er det viktig at alle i personalet blir inkludert, får tilstrekkelig med informasjon, blir tatt med på utforming av mål og problemstilling, og får et eierforhold til prosjektet. Dersom noen er redd for endring og utvikling og ikke vet hvorfor utviklingsarbeidet er viktig, kan lederen møte på utfordringer i det at enkelte viser motstand. Det vil være av stor betydning at lederen får tak på den enkelte medarbeiders indre motiasjon for

arbeidet, slik at motstand kan unngås. Likevel må det være rom for uenighet uten at dette ses på som negativt. En kan være uenig om hva som trengs å endres på, uenige i målene som settes og uenig i forhold til hvordan målene skal oppnås. Lederen av prosjektet (som regel ped.leder eller styrer) må fungere som en faglig leder, men man kan stå i fare for å bli en koordinator dersom man delegerer bort alt for mange oppgaver som man kanskje burde gjort selv. På den andre siden er det helt nødvendig for lederen å delegere oppgaver, og her er det viktig at hver enkelt får oppgaver som vedkommende har kunnskaper til og forutsetninger for å løse. Hvis ikke dette gjøres kan det oppstå utfordringer i forhold til umotiverte medarbeidere som ikke lenger ser mening med det som arbeidsoppgavene.

Målet i et utviklingsarbeid må være i stadig bevegelse. Utviklingsarbeid handler om å prøve og feile, og tiltak man setter igang kan vise seg å ikke gi ønsket resultat. Det kan være vanskelig å holde motivasjonen oppe dersom resultatene lar vente på seg, og ting tar mye lenger tid enn planlagt og antatt. Lederen har som sagt et overordnet ansvar i utviklingsarbeidet og bør ha et bevisst forhold til egne måter å kommunisere på. Dobbeltkommunikasjon fra lederens side kan for eksempel føre til forviklinger og misforståelser som igjen skaper utfordring.

Repstad i boka *Samfunnsvitenskapelig metode* tar for seg ulike metoder for datainnsamling som kan komme til nytte, særlig i startfasen på et utviklingsarbeid. Observasjon og intervju er metoder som kan egne seg for å finne ut hva som "rører seg" på området man ønsker å utvikle. Observasjonen kan være åpen eller skjult. Skjult observasjon er ikke hensiktsmessig i denne sammenheng og kan by på problemer. Observatøren kan være aktiv eller passiv i observasjonen, men det kan være vanskelig å skulle gjøre gode observasjoner samtidig som man tar del i arbeidet med barna. Dette var en utfordring jeg selv fikk kjenne på kroppen i praksis. Det kan være nyttig å intervju personalet for å få kjennskap til deres indre motivasjon. Da bør man imidlertid ta stilling til hvor intervjuene skal foregå, om de skal gjøres på tomannshånd eller i aksjon på avdelingen. En kan også støte på ulike etiske utfordringer i slikt arbeid.

Ulike leder - og medarbeiderroller

Ledere og medarbeidere i barnehagen kan ha ulike roller, ulike måter å forholde seg til ting på, og ulike lederstiler. Forfatteren i en av pensumartiklene våre fant i sin forskning ulike roller som gikk igjen i mange av barnehagene som deltok i undersøkelsen. Funnene knytter seg til disse rollene:

Lederroller:

- Den løsningsorienterte, demokratiske og lærevillige lederen
- Den nye og usikre lederen
- Den handlingsorienterte og sikre lederen
- Den marginaliserte lederen

Medarbeiderroller:

- Den erfarne medarbeideren, som ikke er endrings - og lærevillig

- Den uengasjerte og passive
- Den frustrerte og slitne medarbeideren, som ikke mestrer barn som utfordrer
- Den sinte og straffende

Slik jeg ser det, kan i alle fall alle de fire medarbeiderrollene over by på store utfordringer dersom barnehagen ønsker å bli en lærende organisasjon. Den erfarne medarbeideren som ikke er endrings - og lærevillig kan særlig være vanskelig å hankses med når hele poenget er å nettopp endre og forbedre gamle mønstre og rutiner. I tillegg er alle avhengig av å utvikle ens egen kompetanse, og hvordan skal det gå dersom noen ikke er villige til å lære? I slike situasjoner trengs det handlingsorienterte, sikre og anerkjennende ledere som evner å stå i situasjonen.

Utfordringer kan også oppstå dersom man har forskjellig syn på hvordan kunnskap i den lærende organisasjonen utvikles, jamfør de to ulike perspektivene på kunnskap, det rasjonelle og erfaringsbaserte/ sosiokulturelle.