

Ledelse av framtidens barnehage

Arbeidsverksted 18. mars 2025 for
praksislærere og partnerbarnehager

Hanne Høglind, emneansvarlig for Ledelse,
samarbeid og utviklingsarbeid 3BLU

Velkommen



Hva vet vi om barnehagelærerrolla?

Det er 42 % barnehagelærere i grunnbemanningen i barnehager, ¼ av disse har relevant tilleggsgutdanning (Utdanningsdirektoratet, 2023)

I 2021 jobbet 60 % av alle med barnehagelærerutdanning i barnehage (Statistisk sentralbyrå, 2022)

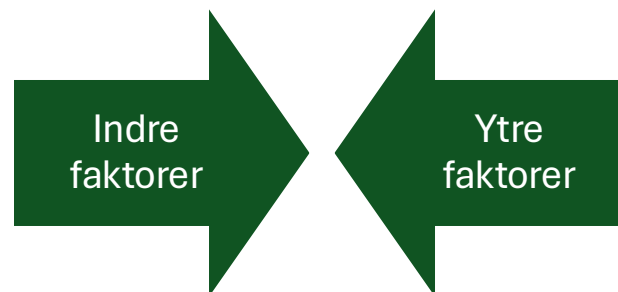
Det er en økende grad av delegering av ledelsesoppgaver til pedagogiske ledere, som tidligere har lagt på styrer (Moe, Mørreaunet og Nissen, 2023; Rambøll, 2023; Wadel, 2023)

En rapport om styrerrollen, utarbeidet av Rambøll (2023) på vegne av Utdanningsforbundet, viser blant annet at styrere i store barnehager i større grad enn styrere i små og mellomstore barnehager, delegerer oppgaver fordi de selv ikke har tid til å utføre dem.

Barnehagene møter økte krav til kvantifiserbare målformuleringer til kvalitet og til rapportering (Larsen & Slåtten, 2020).

Det er en bevegelse fra flat struktur mot en mer hierarkisk struktur som følge av endrede arbeidsoppgaver (Børhaug & Lotsberg, 2016; Johannessen & Thun, 2023; Larsen & Slåtten, 2020)

...og hvor går den videre?



Wadel (2023) peker på at det ledelse påvirkes av både indre og ytre faktorer, disse faktorene påvirker og får implikasjoner for hverandre

I dagens barnehage vil ledelsesferdigheter i langt større grad handle om å kunne involvere og forankre, samskape og distribuere, oversette og være refleksive, yte motstand og være portvoktere slik at overordnede og felles verdier skapes og ivaretas i et kollegium der lederen selv inngår (Moe, Mørreaunet &

Nissen, 2023, s.15)

Børhaug & Lotsberg (2016) peker på noen utfordringer for ledelse i barnehager framover:

1. Konkurransesituasjonen
2. Den tiltakende politiske styringen og interessen for barnehagen
3. Innvevingen av barnehagen i utdanningspolitikken og andre oppvekstpolitiske felt

Barnehagen for en ny tid

- Den nordiske barnehagemodellen med en helhetlig tilnærming til omsorg, lek, dannelse og læring ligger fast.
- De fleste barnehager jobber godt med implementeringen av ny rammeplan, men det er fortsatt en vei å gå i å utjevne forskjellene mellom barnehagene
- Et mer likeverdig barnehagetilbud i hele landet
- Økt kompetanse, god ledelse og tilstrekkelig bemanning

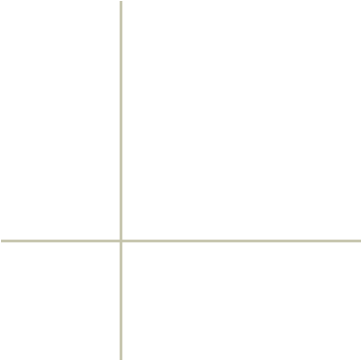
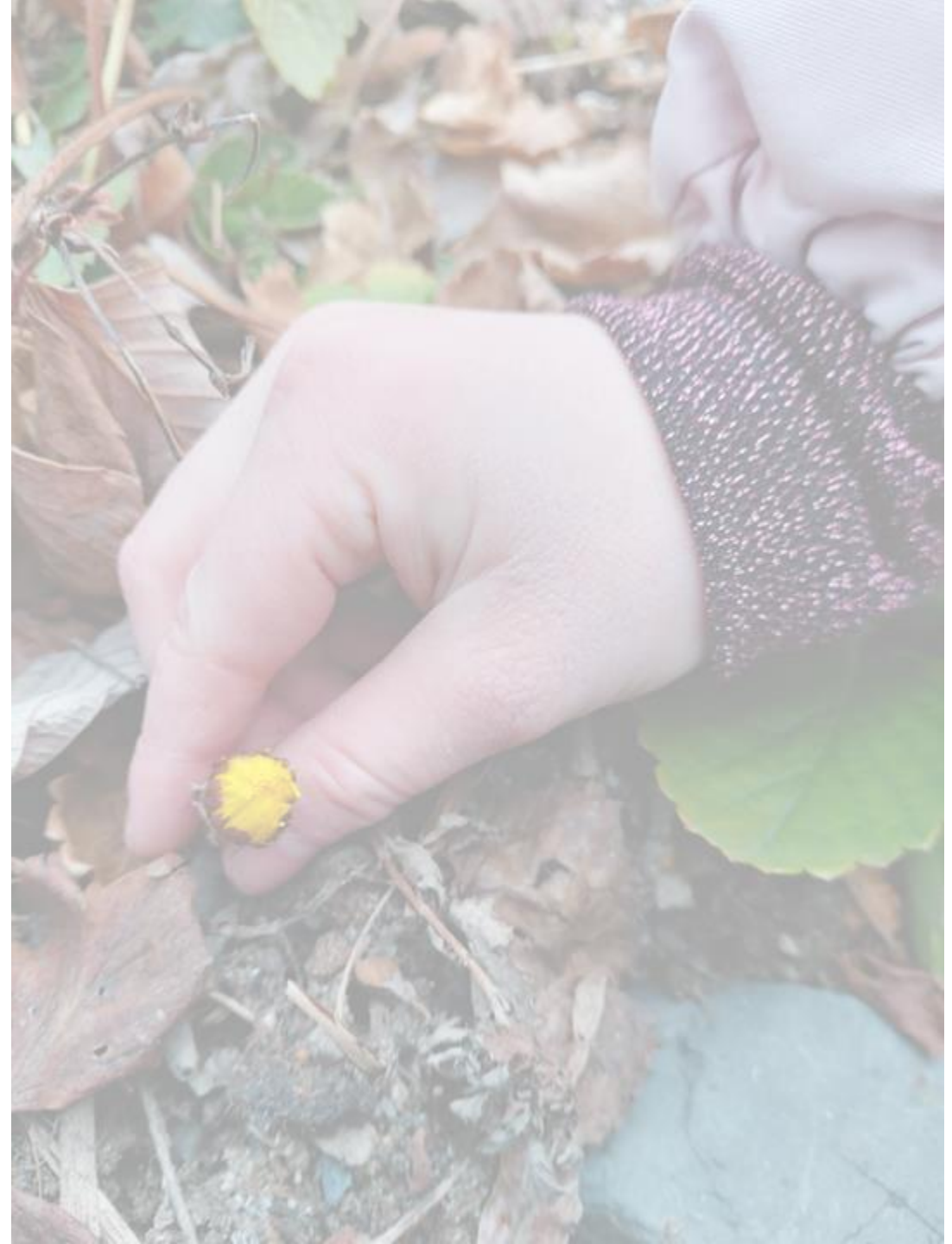
Regjeringens mål og ambisjoner:

- 50 % barnehagelærere
- Flere barnehagelærere med masterutdanning
- Minst 25 % fagarbeidere
- Lave foreldrekostnader
 - Få mer kunnskap om bemanning
- Styrke den kommunale rollen som ansvarlig for det totale barnehagetilbudet gjennom økt styring og kontroll av tilbudet

Refleksjonsarbeid del 1

Individuelt – gruppe – plenum

- Hvilke lederferdigheter tenker dere at barnehagelærere og pedagogiske ledere må ha i fremtidens barnehage?



Gruppe 1 – kl.12.00-13.30

Se personalet sin kompetanse og bruke det på en god måte (teamledelse)	Kunne være spontan og endre planer	Inkludering	Etikk	Konflikthåndtering	Profesjonelt skjønn
Kunnskap om barns utvikling	Godt samarbeid med foreldre og personale	Gode kommunikasjonsferdigheter	Kunnskap og kjennskap til ulike roller i sektoren og tverrfaglig samarbeid	Tørre å snakke opp barnehagelæreryrket	Stadig flere administrative oppgaver
Anerkjennende overfor forskjeller og mangfold	Må være gode på å organisere	Mer veiledning, være gode på å veilede ulike personer/aktører	Vi må ha mer spesialpedagogisk kompetanse	Endrings- og utviklingskompetanse	God relasjonskompetanse
Være opptatte av det faglige og samfunnsutviklinga	Mer ansvar med tanke på samarbeid med andre instanser	Økt kompetanse gjennom videreutdanning og kursing	Ha kjennskap til lover, regler, planer og stortingsmeldinger og ha ferdigheter til å bruke dette aktivt	Viktig med fleksibilitet og være løsningsorienterte	Bruke fagspråket aktivt
Se helheten og ha fokus på faget					

Gruppe 2 – kl.14.00-15.00

Ferdighetene vi har i dag
må videreutvikles og
tilpasses
samfunnsutvikling og tiden
vi lever i

Klar og tydelig
kommunikasjon, hvordan
ting skal gjøres og hvordan
dagene skal være. unngå
misforståelser og
uklarheter

Evne til å gå i bresjen, være
rollemodell for å få med
seg resten av personalet

Ha ansatte som er bedre
enn seg sjøl (Bjørn Kjos),
løfte andres kompetanse
opp og fram

Det er store
arbeidsmengder, må gå i
bresjen men samtidig
kunne delegerer

Veiledning av foreldre

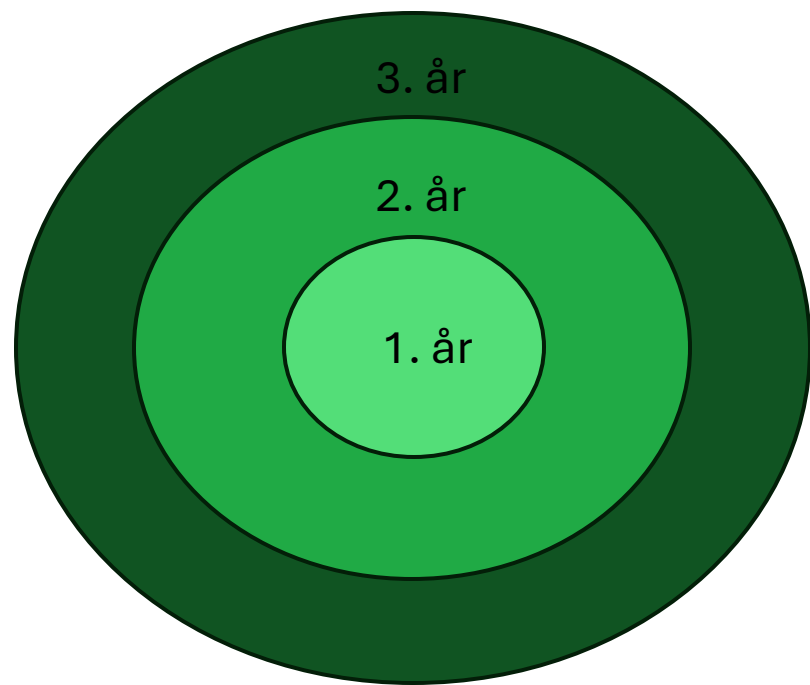
Ønske om en
tilbakemeldingskultur,
med fokus på det som er
positivt samtidig som man
kan ta tak i det som kan
være negativt

Vite hva som må gjøres,
hva som kan delegeres og
til hvem

Møte krav fra dagens
foreldre

Utviklingsarbeid, evne til å
igangsette og lede
utviklingsarbeid

Ledelse i barnehagelærerutdanninga



Progresjon for pedagogisk ledelse og praksis

1. studieår: ledelse av seg selv og barn
2. studieår: ledelse av barn og medarbeidere
3. studieår: ledelse av barn og barnehage

Studieprogrammets omtalelse av ledelse ved INN,

hvor kandidaten skal:

- Ha bred kunnskap i pedagogikk og i barnehagens fagområder, om ledelse og tilrettelegging av pedagogisk arbeid og om barns lek og læringsprosesser
- Kan bruke sin faglighet og relevante resultater fra FoU til å lede og tilrettelegge for barns lek, undring, læring og utvikling, og til å begrunne sine valg
- Kan lede og veilede medarbeidere, reflektere kritisk over egen praksis og kan justere denne under veiledning
- Har endrings- og utviklingskompetanse, kan lede pedagogisk utviklingsarbeid og bidra til nytenking og i innovasjonsprosesser for fremtidens barnehage

Sentrale begreper fra emnene LSU og praksis 3. året

Endrings- og
utviklingsprosesser

Profesjonsutøvelse

Profesjonsetikk

Personalledelse

Samarbeidsprosesser

Maktforhold

Mangfold

Kritisk refleksjon

Motivasjon

Veiledning

Relasjonell forståelse
og kompetanse

Digital dømmekraft

Periodisk evaluering

I periodisk evaluering av barnehagelærerutdanningen ved INN var kvalifisering for ledelse ett av temaene som ble berørt:

- Administrativ og faglig ledelse
- Forventninger til nyutdannede barnehagelærere
- Kompetanse i å lede personalet
- Føre vanskelige samtaler
- Sette opp vaktlistor og lignende
- Mange nyutdannede barnehagelærere søker ikkje på stillinger som pedagogiske ledere, men som barnehagelærere
- Ulik grad av erfaring frå barnehage hos studentene

"Rekrutteringsspeørsmålet ligger sånn sett ikkje ved HINN, men i kva utdanninga kvalifiserer til og kravene yrkeslivet stiller, i tillegg til lønn, profesjonens status og omtale" (Pesch, 2023)

Refleksjonsarbeid 2

Vi har et felles mål om å utdanne flere dyktige barnehagelærere og beholde dem i yrket.

Individuelt, gruppe, plenum

- Hva vil dere trekke fram som viktig med tanke på ledelse, som utdanninga skal kvalifisere til?
- Hva framstår for dere som viktig å rette fokus mot i samarbeidet mellom praksisbarnehager/partnerbarnehager og utdanningsinstitusjonen når det kommer til kvalifisering av barnehagelærere med relevante lederferdigheter for en barnehage i utvikling?

Gruppe 1 – kl.12.00-13.30

Relasjonskompetanse -
lære seg å være med alle
typer mennesker og tone
seg inn

God struktur og god
organisering når
barnehagelærerstudentene
kommer inn - slik at de får
lyst til å være der

Være fleksibel, at
studentene ser at ting
endrer seg og at man må
være fleksibel i yrket

Enda mer faglig kunnskap
om ledelse

Tidlig innsats og
spesialpedagogikk

Gruppe 2 – kl. 14.00 - 15.00

Studentene som kommer skal være litt mer klare på hva de vil ha veiledning på

Mange oppgaver og krav samtidig med praksis, mister kanskje fokus på praksisen

Ønske rammer som setter krav til at studentene skal være aktive i praksisperioden, aktivt tilstedeværelse med barn, lede, igangsette og det hverdagen inneholder i større grad enn i dag. Mindre skriftlig arbeid

Lederdager med klare forventninger

Mer tid til å trene

Litt unaturlig med to studenter oppå grunnbemanning

Referanser

Børhaug, K. og Lotsberg, D. (2016). *Barnehageleiing i praksis*. Bergen: Samlaget

Johannessen, C. og Thun, C. (2023). *Organisering, arbeidsdeling og profesjonalitet i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget

Kunnskapsdepartementet (2023). *Barnehagen for en ny tid. Nasjonal strategi mot 2030*. URL: [Barnehagen for en ny tid](#)

Larsen, A. K. og Slåtten, M. V. (2020). *Nye tider nye organisasjoner*. 2. utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Moe, M., Mørreaunet, S. og Nissen, K. (2023). *Barnehageledelse i bevegelse*. Bergen: Fagbokforlaget

Pesch, A. M. (2023). *Periodisk evaluering av barnehagelærerutdanninga*. Hamar: Høgskolen i Innlandet

Rambøll (2023). *Barnehagestyrers arbeidsoppgaver*. På vegne av: Utdanningsforbundet

Statistisk sentralbyrå (2022). *Hvor jobber barnehagelærerne?* URL: [Hvor jobber barnehagelærerne? – SSB](#)

Universitets- og høgskolerådet (2018). *Nasjonale retningslinjer for barnehagelærerutdanning*. URL: https://www.uhr.no/_f/p1/i8dd41933-bff1-433c-a82c-2110165de29d/blu-nasjonale-retningslinjer-ferdig-godkjent.pdf

Utdanningsdirektoratet (2023). *Fakta om barnehager 2023*. URL: [Barn, barnehager og ansatte | udir.no](#)

Wadel, C. C. (2023). *Ledelse av og i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget



iNN

Universitetet
i Innlandet