

# Førstegangsledelse i barnehagen

## Utfordringer i rollen som ny pedagogisk leder

Av

Louise Brænden Martinsen



## Bacheloroppgave

Emnekode: BAC-H005

Emnenavn: Pedagogikk, organisasjon og ledelse i barnehagen.

Kandnr: 230

Dronning Mauds Minne Høgskole

Trondheim, 24. april 2014

## Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning .....	3
1.1 Avgrensing og problemstilling .....	3
2.0 Teori .....	4
2.1 Pedagogisk ledelse .....	5
2.2 Fra student til leder .....	5
2.3 Relasjoner .....	8
2.4 Veiledning av nyutdannede .....	10
3.0 Metodebeskrivelse .....	10
3.1 Fordeler og ulemper ved kvalitativt intervju .....	11
3.2 Validitet og reliabilitet .....	12
3.3 Hvordan intervjuguiden ble utarbeidet .....	12
3.4 Strukturert/ustrukturert intervju .....	13
3.5 Beskrivelse av utvalget .....	14
3.6 Gjennomføring av intervju .....	14
4.0 Resultat og drøfting .....	15
4.1 Fra teori til praksis .....	15
4.2 Forventninger .....	18
4.3 Veiledning .....	19
4.4 Relasjoner i praksis .....	20

4.4.1 Foreldresamarbeid.....	22
5.0 Avslutning .....	23
5.1 Funn .....	24
5.2 Svar på problemstilling .....	24
5.3 Oppfølging.....	25
Litteraturliste .....	26
Vedlegg: Intervjuguide.....	

## 1.0 Innledning

Haaland & Dales (2012) boktittel sier mye om hvor jeg er i livet mitt på dette tidspunkt; "På randen av ledelse". For meg er det å skulle bli leder for første gang fryktelig skummelt. Bildet på forsiden illustrerer litt av mine følelser rundt det å skulle bli leder for første gang. Å balansere på line er vanskelig. Du må ha fokus og være målbevisst, og klare å holde på det. Du må finne en balanse, tåle å miste den noen ganger, du må tåle å falle. Men det som blir avgjørende er om man blir liggende når man faller, eller om man reiser seg opp igjen. Nå er 3 år med studier snart over, og jeg skal bli leder. Tankene farer gjennom hodet. Er jeg klar for å ta på meg ansvaret for å lede en personal- og barnegruppe? Hvordan vet man at man er klar? Har jeg lært nok? Klarer jeg å møte forventningene som stilles til meg? Jeg går med en konstant frykt for å drite meg skikkelig ut. For å ikke være flink nok. Haaland & Dales (2012) bok skremmer meg.

Tema for denne oppgaven er førstegangsledelse. Jeg ble først opptatt av dette tema akkurat *fordi* det skremmer meg. Kanskje kan det å ta et lite «dypdykk» i tema hjelpe meg litt til å bli mer forberedt på hva jeg står foran. Da jeg søkte utdanningen skjønnte jeg nok ikke helt at jeg tok en lederutdanning. Jeg tror at mange fortsatt ikke er helt klare over dette. Selv synes jeg vi får et litt overfladisk syn på rollen som pedagogisk leder gjennom praksisperiodene og forelesningene og mener det er viktig å se på lederrollen, og hvordan den oppleves som nyutdannet. Ser vi lederrollen i et større perspektiv er det også et aktuelt tema. Samfunnet er i stadig endring, noe som krever at barnehagen, pedagogisk leder og utdanningen for barnehagelærere også må være det. Det har tidligere vært stort fokus på styreren som leder, men i takt med endringer i samfunnet og innenfor barnehagesektoren har pedagogisk leder fått mye mer lederansvar, noe som gjør kravene til pedagogisk leder større.

### 1.1 Avgrensning og problemstilling

Tema førstegangsledelse kan innebære uendelig av problemstillinger. Etter mange mulige formuleringer av problemstilling fant jeg fort ut at jeg var ute etter en opplevelse. Jeg ville skrive om noe som sto meg nært, noe jeg selv kunne identifisere meg med samtidig som at det er en viktig og aktuell problemstilling. Jeg var interessert i å se på hvordan det å bli leder for første gang opplevdes for nyutdannede, og kom så frem til at min problemstilling skulle være:

**“ Hvordan opplever nyutdannede pedagogiske ledere første året i barnehagen?”**

Metoden jeg brukte ble styrt av problemstillingen. Som problemstillingen viser var jeg opptatt av en opplevelse. Opplevelser kan ikke tallfestes, så jeg valgte derfor en kvalitativ metode, og herunder intervju. Jeg valgte å intervju to pedagogiske ledere som hadde jobbet i ca 1-2 år. Dette for å få ferskest mulig resultat, og for å kunne avgrense oppgaven enda mer. Dette ble imidlertid bare en arbeidsproblemstilling, for etter å ha gjennomført intervju og lest en del teori fant jeg ut at vinklingen på oppgaven lente seg mer og mer mot utfordringer nyutdannede pedagogiske ledere møter i sin nye rolle. En endring av problemstillingen hjalp meg til å avgrense oppgaven enda mer. Jeg bestemte meg underveis for å endre problemstillingen til;

### **“Hvilke utfordringer opplever nyutdannede pedagogiske ledere første året i barnehagen?”**

I forkant av intervjuene var jeg usikker på hva jeg ville finne, jeg hadde ikke noen spesielle forventninger. Jeg hadde lest en del teori om det å være ny som leder, og ting som gikk igjen som utfordringer var bl.a. personalledelse, å omsette teori til praksis, og å takle stress og følelser. Men noen forventninger ut over det hadde jeg ikke.

## **2.0 Teori**

Utvalget av teorien jeg har valgt å bruke i oppgaven er først og fremst basert på mine funn og resultater fra intervjuene. Innledningsvis vil jeg se kort på hva rollen som pedagogisk leder innebærer for å få et overblikk over hvor kompleks rollen er og hva som ventes av en pedagogisk leder. Deretter vil jeg ta for meg et kapittel om å gå fra student til leder, der jeg bl.a. vil se på tre ulike undersøkelser som er gjort før i forbindelse med dette tema, og hva nyutdannede opplever som det mest utfordrende i den nye rollen. Så vil jeg ta for meg relasjoner i lederrollen der jeg ser på utfordringer nyutdannede møter i forhold til personalledelse. Jeg vil så se litt på hva teorien sier om veiledning av nyutdannede, for å se på hvordan nyutdannede kan få hjelp og støtte til å møte utfordringer den første tiden i barnehagen, fordi mangel på veiledning også ble opplevd som en utfordring. Jeg har valgt å ikke gå for langt inn på de ulike undertemaene, og holder meg litt på overflaten for å kunne få et helhetlig syn på de største utfordringene som nyutdannede barnehagelærere møter.

## 2.1 Pedagogisk ledelse

Barnehagens samfunnsmandat er, i samarbeid og forståelse med hjemmet, å ivareta barnas behov for omsorg og lek, og fremme læring og dannelse som grunnlag for allsidig utvikling. Barnehagen skal tilby barn under opplæringspliktig alder et omsorgs- og læringsmiljø som er til barnas beste (Kunnskapsdepartementet, 2011, s 8).

Sammen med medarbeiderne har pedagogisk leder daglig omsorg for barna, og bare innenfor dette området har man mange føringer i forhold til å gi barn mulighet for en trygg utvikling, og for utvikling av det sosiale miljøet og læringsmiljøet. Pedagogisk leder har ansvar for samarbeid med foreldre, som også skal være trygge på at barna deres blir sett og får den omsorg og kjærlighet som de har behov for, og krav på. Samtidig er ikke pedagogisk leders oppgaver kun knyttet til ansvaret for barna. Det blir også brukt mye tid på ledelse av personal og administrasjon. Personalet skal veiledes, og det skal legges til rette for at deres kompetanse blir utnyttet på best mulig måte. En pedagogisk leder skal skape forutsetninger for å lære, ha fokus på kvalitet og faglig utvikling. Pedagogisk leder skal jobbe for at alle får en felles forståelse av pedagogisk praksis ved å sette i gang refleksjon rundt verdier og normer som personalet skal samle seg om, og ved å sette i gang prosesser som fremmer en bevissthet om syn på lek, samarbeid, læring, barn og oppdragelse. Ved å sette i gang slike prosesser skal det bidra til at barnehagen blir en arena for lek og sosialt samspill, og utvikling og formidling av kunnskap og kultur. Pedagogisk leder skal fremme en bevissthet rundt sentrale samfunnsspørsmål og være oppdatert på barnehagepedagogikk og barnehagepolitikk, slik at man kan formidle til medarbeiderne hvilke forventninger og muligheter som til enhver tid er knyttet til barnehagen. Samtidig skal det pedagogiske arbeidet planlegges og vurderes, og man skal fordele oppgaver, delta på møter og samarbeide med andre tjenester (Meyer, 2009, s 72). Organisering av hverdagen krever også tett planlegging. Sykdom blant ansatte eller andre uforutsette hendelser krever at man er fleksibel, samarbeider godt og håndterer utfordringer på en god måte (Meyer, 2009, s 34).

## 2.2 Fra student til leder

Barnehagelærerutdanningen er en lederutdanning, og har et ansvar for å kvalifisere de fremtidige barnehagelærerne til å ta og mestre lederansvaret i barnehagen. Gjennom

utdanningen har barnehagelærerne fått omfattende teoretisk kunnskap, hatt ulike rollespill, jobbet med case, gruppearbeid og praksis med lederansvar for å kunne møte de krav og forventninger som stilles til rollen som pedagogisk leder. Men rollen som pedagogisk leder innebærer for mange store utfordringer. I perioden 2008-2012 ble det gjort en evaluering av barnehagelærerutdanningen der det ble lagt særlig vekt på utdanningens relevans i forhold til barnehagen i dag, der nyutdannede barnehagelærere var bl.a. noen av de som var med. Gjennom evalueringen kom det frem at de nyutdannede savnet kunnskap om ledelse (Moe, Nordvik & Sataøen, 2013, s 64). Om det var kunnskap i forhold til teori eller praksis kom ikke frem, men erfaringer tyder på at nyutdannede barnehagelærere oppfatter ledelse som et krevende område, da det ofte blir nevnt i undersøkelser der fokus er på sammenhengen mellom utdanning og yrke.

Sidsel Hauge har hatt oppfølging av nyutdannede barnehagelærere ved Høgskolen i Oslo, og ifølge henne virker det som at de nyutdannede finner det utfordrende å nyttiggjøre seg av den teoretiske innsikten i praksis. Gjennom resultatene hun fikk har hun prøvd å finne en forklaring på dette, og en grunn kan være at teoriene man lærer om i utdanningen ikke er oppskrifter som barnehagelærerne kan støtte seg på (Meyer, 2009, s 52). Evenstad & Granholt har også gjort en lignende undersøkelse der de ville finne ut i hvilken grad og på hvilken måte utdanningen forbereder studentene på utfordringer som vil møte dem som leder for første gang. De hadde først et intervju rett etter endt utdanning, og deretter etter 3 år i arbeid. De fant ut at barnehagelærerne var fornøyd med utdanningen, og hvordan den hadde forberedt dem. Til tross for dette var det noen tema de mente de hadde lært for lite om. Å være leder var den største utfordringen, de følte seg dårlig forberedt til å mestre lederrollen. Herunder var det å være leder for en personalgruppe den mest krevende oppgaven, og barnehagelærerne syntes utdanningen hadde gitt dem for lite å møte denne oppgaven med. Mer teori om ledelse i utdanningen ble ikke etterspurt, men heller mer øvelse og bevisstgjøring i å takle ledersituasjoner. Andre ting de etterlyste var kunnskap om barnevern, de minste i barnehagen og en mer tverrfaglig tilnærming til yrkeskunnskapen. Konklusjonen ble at barnehagelærerne mente utdanningen i seg selv var for lite relatert til barnehagens daglige praksis (Furu, Granholt, Haug & Spurkland, 2011, s 45).

Gjennom tre ulike undersøkelser blant nyutdannede er det én ting som går igjen, og det er utfordringer knyttet til ledelse. I forhold til dette sier Furu, Granholt, Haug & Spurkland (2011, s 72) noe veldig interessant.



De sier at en profesjonsutdanning kun legger et grunnlag for yrkesutøvelse. Den setter spor som påvirker adferd, tenkning, refleksjon og yrkesutøvelse, men den kvalifiserer ingen fullt ut for å kunne mestre det. Kunnskap og kompetanse må utvikles og videreutvikles over tid, noe som er et resultat av yrkeserfaring. Det å mestre en rolle i et nytt yrke er en kontinuerlig læringsprosess.

Det er interessant å se på at nyutdannede sliter med å nyttiggjøre seg av den teoretiske innsikten i praksis når man i barnehagelærerutdanningen lærer å bli reflekterende, handlekraftig og kritisk. I barnehagen er ingen dager like, og slik er det ikke i yrker der man arbeider med mennesker. Ulike situasjoner vil oppstå i løpet av dagen, som man kanskje ikke hadde tenkt på en gang i utdanningen. Men du er fortsatt leder og må finne en løsning. Utdanningen kan ikke forberede fremtidige barnehagelærere på alle situasjoner som vil dukke opp i løpet av en yrkeskarriere. Det vil aldri være en ferdig oppskrift på hvordan du for eksempel skal gå frem hvis det skulle oppstå en konflikt mellom barn-voksen, barn-barn, eller voksen-voksen. Med det teoretiske i bakhodet vil du kunne være bedre rustet i å takle ulike situasjoner, enn om du ikke hadde lært om det.

Det er også interessant å se på hva Ødegård (Moe, Nordvik & Sataøen, 2013, s 60-61) sier om det første året i barnehagen. Året beskrives som en prosess som videre deles inn i tre perioder. Den første perioden kalles fredningsperioden, og skal gi de nyutdannede tid til å bli kjent med barnehagen uten at det skal stilles for store krav til dem, det gis et visst rom for feil, og man viser forståelse for at noen er ny og i en læringsprosess. De nyutdannede får mulighet til å bli kjent med barna, og til å være i samspillet med dem. Etter hvert går denne perioden over til å bli en tilpasningsperiode og deretter en utfordringsperiode. Mellom disse periodene vil de nyutdannede gradvis merke at ulike forventninger og krav fra styrer og medarbeidere vil komme mer og mer til syne. Haaland og Dale (2012, s 27) skriver også om fredningsperioden, der de sier at det er variasjoner i hvor lenge denne perioden varer. Informantene til Haaland og Dale sier imidlertid at det ble forventet at de skulle fungere i rollen lenge før de selv følte seg trygg i den. Samtidig sier Moe, Nordvik & Sataøen (2013, s 67) at mange styrere synes at nyutdannede ikke har et realistisk syn på hva profesjonen og barnehagehverdagen krever, noe som kan henge sammen med at fredningsperioden får vare for lenge. Å dele året inn i ulike prosesser høres i teorien fint ut, men undersøkelsene som er blitt belyst i dette kapittelet kan tyde på at nyutdannede føler seg «kastet» litt inn i lederrollen, noe som også kan gjenspeiles i sitatet under.



For deg som førstegangsleder er problemet at du blir vurdert som om du var dyktigere enn det du egentlig er. Du har ennå veldig mye igjen å lære, samtidig som du i stadig større grad blir vurdert som om du skulle vært utlært (Haaland og Dale, 2012, s 27).

Når man blir leder for første gang går man over i en helt ny type rolle enn den man er vant til. Haaland & Dale (2012, s 22) sier at man må løsrive seg fra sin faglige identitet, fra studentrollen der man kanskje var den flinkeste i klassen, behersket teorien, og gjorde det best på eksamener. Den nye rollen som man skal tre inn i krever en kompetanse som man enda ikke innehar. Denne overgangen kan være vanskelig, og det kan være vanskelig å kjenne på at man ikke har nok kunnskap eller kompetanse. Alle vil oppleve spenning når det gjelder hva deres rolle innebærer i forhold til utfordringene som de står ovenfor. Som ny uerfaren leder kan man være usikker på hva lederrollen innebærer, og man får forventninger til seg selv og andre som er vanskelig å leve opp til. Når forventningene spriker for mye i forhold til hva man har kapasitet til, vil ofte stress, uro og frustrasjon komme snikende på. Meyer (2009, s 39) sier at nyutdannede ofte føler seg utladet, slitne og tappet for krefter det første året. Man kan oppleve at det er vanskelig å gi lederbeskjeder, og si fra hvis man mener noe ikke er godt nok, eller hvis man vil endre noe, men at det er viktig "Å se seg selv i et større perspektiv, se at dette vi opplever nå er noe som de fleste vil oppleve, er en nødvendig erkjennelse som en overgang og basis for ny satsning" Meyer (2009, s 39).

I dette kapitlet så jeg på noen områder der nyutdannede møter utfordringer. I Evenstad og granholts undersøkelse (Furu, Granholt, Haug & Spurkland, 2011, s 45) kom det frem at å være leder for en personalgruppe var den mest krevende oppgaven, og jeg vil i neste kapittel se nærmere på dette.

### 2.3 Relasjoner

"Å lede en organisasjon handler primært om å lede mennesker og grupper av mennesker – med alt det innebærer av kommunikasjon, samarbeid, koordinering og problemer knyttet til dette" (Haaland & Dale, 2012, s 23). Lederrollen er en rolle som alltid innebærer relasjoner til andre. Som pedagogisk leder i barnehage innebærer det; til barna, foreldre, assistenter, styrer og ansatte på de andre avdelingene. Som leder er du bidragsyter gjennom andre, og dette er mer krevende enn de fleste nyutdannede lederne forestiller seg.

I følge Haaland & Dale (2012, s 56) er de største utfordringene ved å bli leder for første gang relasjonsaspektet ved lederrollen. Evenstad og Granholts undersøkelse (Furu, Granholt, Haug & Spurkland, 2011, s 45) viser også at informantene uttrykte at det å være leder for en personalgruppe var noe av det mest krevende. Å lede, takle og styre andre mennesker er altså av erfaring noe av det vanskeligste. Moe, Nordvik & Sataøen (2013, s 65) skriver at barnehagelærere utgjør ca 1/3 av ansatte i barnehagen, og 2/3 består av assistenter. Som barnehagelærer har du gjennom utdanningen og lov om barnehager en formell posisjon som leder. Men den legitimitet du har som leder er bl.a. avhengig av hvordan assistentene gir deg rett til å lede. I noen sammenhenger vil medarbeidere for eksempel ikke bli ledet, mens i andre blir det forventet at du som leder skal komme inn, ta ansvar og rydde opp.

Av nyutdannede er flertallet unge mennesker, og er gjennomsnittlig yngre enn assistentene som allerede arbeider i barnehagen, og man har da mindre arbeids og livserfaring. "Cattani (2002) knytter utfordringene de nye barnehagelærerne har med å fylle posisjonen sin med autoritet til deres alder" (Moe, Nordvik & Sataøen, 2013, s 65). Man er da en ny, ung og usikker person som enda ikke har formet sin profesjonalitet, og det kan være vanskelig å forholde seg til eldre og mer erfarne mennesker som kanskje har jobbet der i 10 år. Barnehagen har også vært kjent som en organisasjon med flat struktur, der alle stort sett gjør det samme. Barsøe (2013, s 30) understreker at det finnes en forskjell på å være lik, og på å være likeverdige. En pedagogisk leder har ulike arbeidsoppgaver enn assistentene og fagarbeiderne, og det er viktig at alle vet dette. På mange måter kan den flate strukturen være med på å viske bort lederrollen hos den nye, unge og usikre lederen.

Som leder må man takle at alle mennesker er forskjellige, og kanskje er de forskjellige fra deg på en måte som du ikke liker. Man må bruke ulike tilnæringsmåter på folk, lære dem å kjenne – hvordan kan jeg si fra til den og den personen hvis noe vanskelig skal tas opp. Man må fra første dag jobbe for å bli kjent med medarbeiderne, skape tillit, og etablere en viss autoritet. Gjennom å bruke tid med medarbeiderne og vise dem respekt og anerkjennelse får man muligheten til å bygge relasjoner der man blir tydelig som menneske og som leder (Haaland & Dale, 2012, s 64).

Jeg har nå sett på ulike områder ved lederrollen der nyutdannede møter utfordringer, og vil i neste kapittel se på hvordan veiledning den første tiden i yrket kan være til hjelp og støtte for nyutdannede barnehagelærere.

## 2.4 Veiledning av nyutdannede

Kommunenes sentralforbund og Kunnskapsdepartementet inngikk i 2009 en avtale om at de skulle arbeide for å få til en god ordning med tanke på veiledning av nyutdannede. Avtalen spesifiserer at arbeidsgiver skal etablere en veiledningsordning, og nyansatte nyutdannede barnehagelærere i barnehagen skal bli tilbudt veiledning den første tiden (Moe, Nordvik & Sataøen, 2013, s 11). Før denne avtalen ble til, ble det prøvd ut et prosjekt om veiledning av nyutdannede. Prosjektet ble evaluert, og det viste seg at både ledelsen og nyutdannede mente at prosjektet hadde gitt dem bedre tro på egne evner, refleksjon over egen praksis og kunnskap om hvordan å få til et bedre læringsmiljø. Tiltaket hadde også hjulpet de nyutdannede å mestre arbeidssituasjonen generelt.

Det er arbeidsgiver som har ansvaret for å ha et system for veiledning, og for å gi nyansatte tilbud om dette. Nyutdannede bør få tilbud om individuell veiledning og gruppeveiledning der de møter et faglig fellesskap og får uttrykt eventuelle bekymringer, usikkerhet og dele tanker og utfordringer. Moe, Nordvik og Sataøen (2013, s 13) sier at "eier bør innføre obligatorisk veiledning for nyutdannede", noe som viser viktigheten av veiledning. Det legges vekt på veiledningens mulighet til å støtte opp nyutdannedes utvikling, gjøre dem bevisst på deres egen kompetanse og refleksjon over de utfordringer de møter i hverdagen. De mener at veiledning av nyutdannede kan være et verktøy og en motivasjon for å holde barnehagelærere i yrket ved at de tilbys hjelp og støtte til å kunne beherske de oppgavene som de har ansvar for raskere og mer effektivt (Moe, Nordvik og Sataøen, 2013, s 88).

Ut fra det jeg har beskrevet, er dette spesielt viktig for analysedelen fordi teorien belyser områder som nyutdannede opplever som utfordrende og krevende, noe problemstillingen min etterspør. Som sagt tidligere er teorien som har blitt brukt valgt ut etter mine funn fra intervjuene som er blitt gjennomført, og fra tidligere undersøkelser rundt samme tema.

## 3.0 Metodebeskrivelse

"En metode er en fremgangsmåte, et middel for å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet, hører med i arsenalet av metoder" (Dalland, 2012, s 111). En metode er en måte å samle inn data på. Vi skiller mellom to hovedtyper når vi snakker om metode, og det er kvantitative og kvalitative metoder. Kvantitative data kalles ofte harddata og er data som er målbare, som kan tallfestes.

Et eksempel er hvis jeg vil undersøke hvor mange som jobber som pedagogisk leder i Trondheim.

Kvalitative data kalles mykdata, og er ikke tallfestbare data. Denne metoden fanger opp meninger og opplevelser som ikke kan måles eller tallfestes. Under kvalitativ metode finnes det tre ulike metoder å samle inn data på. Deltakende eller ikke-deltakende observasjon er én måte, der forskeren er til stede og observerer det h\*n er interessert i å finne ut av.

Tekstanalyse er en metode der man tolker og analyserer en tekst, ord, bilder eller lyd, og handler primært om å forstå hva en tekst kommuniserer. Den siste måten å samle inn data på hvis du skal bruke kvalitativ metode er intervju, og det er denne metoden jeg har brukt for å innhente data til min oppgave. Valg av metode ble styrt av problemstillingen min. Jeg var først interessert i å se på hvordan nyutdannede pedagogiske ledere opplevde første året i barnehagen. Problemstillingen vinklet seg etter hvert mot hvilke utfordringer nyutdannede opplever i lederrollen, men data ble innhentet på grunnlag av arbeidsproblemstillingen. For meg og for min oppgave ble derfor et intervju den rette metoden, fordi jeg ville fange opplevelser rundt det å være ny som leder. Samtidig kan man se det slik at tekstanalyse også på en måte ble brukt under bearbeidingen av intervjuet i etterkant av transkribering. Der ble intervjuet analysert, de viktigste punktene ble trukket ut, og man skal forstå hva informantene har fortalt i intervjuet.

### 3.1 Fordeler og ulemper ved kvalitativt intervju

Positive sider ved et kvalitativt intervju er at det gir intervjueren mulighet til å være i situasjonen ansikt til ansikt med informanten. Det gir fordeler i forhold til å få mer utfyllende og utdypende svar, spørre oppfølgingsspørsmål, og man kan gå dypere inn i tema (Larsen, 2010, s 26). Ulemper ved kvalitativ metode er at en ikke kan generalisere. Det er vanskeligere og mer tidkrevende å behandle dataene, fordi det ikke er ferdige svarkategorier som er krysset av. En annen ting som er viktig å belyse er at det kan være vanskeligere for informantene å være ærlig når intervjueren sitter der. Det er ifølge Larsen (2010, s 27) ikke alltid at folk snakker sant i kvalitative intervjuer. Kanskje informantene svarer det de tror vi vil høre, eller svarer noe for å gi et godt inntrykk, for å skjule uvitenhet.

Det vil alltid være både positive og negative sider ved en metode uansett hvordan du vrir og vrenger på det. I avsnittene over kan det se ut som at ulempene veier mest. Men jeg måtte velge den metoden som var mest hensiktsmessig for min oppgave og problemstilling. Det er

viktige momenter å se på, men samtidig må man gjøre det beste ut av situasjonen og satse på at svarene man får er ærlige, så sant man har en reflektert holdning til det. Det er for eksempel viktig å huske på at man ikke kan generalisere, men ved en så «liten» oppgave som en bachelor der jeg bare hadde valgt å intervju to personer var jeg ganske klar over at jeg ikke kunne generalisere fra starten av.

### 3.2 Validitet og reliabilitet

Validitet handler om de data som samles inn er relevant for problemstillingen. Larsen (2010, s 26) sier at det er enklere å sikre god validitet i kvalitative undersøkelser. Gjennom intervju gis det mulighet til å stille mer utdypende spørsmål, foreta korreksjoner, stille flere spørsmål, eller at informantene belyser andre viktige tema ved at de får snakke fritt. Reliabilitet handler om nøyaktighet eller pålitelighet. Det er ikke like lett å sikre høy reliabilitet gjennom et kvalitativt intervju fordi det er mulig at informanten blir påvirket av situasjonen og den som intervjuer (Larsen, 2010, s 26). Det kan ha stor betydning for det som blir sagt. Kanskje ville informanten svart annerledes hvis noen andre intervjuet, eller hvis intervjuet tok plass dagen etter, for eksempel.

I forhold til problemstillingen føler jeg at jeg fikk relevante svar, noe som også var «ventet», da jeg hadde skrevet en intervjuguide i forkant for å sikre dette. Mens jeg bearbeidet intervjuene dukket det også opp mange interessante momenter som jeg ikke var direkte ute etter, men som var relevante til problemstillingen. Selv om jeg var veldig knyttet til intervjuguiden ga jeg rom for at informantene fikk snakke fritt, og dermed ble det slik. Som det står i avsnittet over er det vanskelig å sikre reliabilitet gjennom et kvalitativt intervju, så det eneste jeg kunne gjøre var å prøve å lage en trygg intervjusituasjon, ved å gjennomføre intervjuene på informantenes «hjemmebane», tenke åpen kroppsholdning, smil, og bekreftelse på det informantene sa.

### 3.3 Hvordan intervjuguiden ble utarbeidet

Jeg hadde funnet tema, og formulert problemstillingen ganske tidlig. Arbeidsproblemstillingen var som sagt "hvordan opplever nyutdannede pedagogiske ledere første året i barnehagen". Det første spørsmålet ble derfor "hvordan opplevde du å komme ut i barnehagen som leder for første gang". Men så ble jeg sittende fast. Jeg var usikker på hvordan jeg skulle skrive guiden. Hvor mange spørsmål skulle jeg ha? Skulle jeg lage med



«tema» og ha noen få underspørsmål? I så fall hvor mange tema og spørsmål. Jeg tok meg en tur innom biblioteket på skolen for å se på noen gamle bacheloroppgaver, for å få inspirasjon. Jeg fant fort ut at det ikke trengte å være så innviklet, det var mye enklere enn jeg hadde tenkt. Så da valgte jeg ut tre «tema» som var; forberedelsen til lederrollen, opplevelsen av lederrollen, og endring av lederrollen. Jeg valgte disse for å prøve å få et helhetlig syn på hvor man stod før jobb, i begynnelsen, og for å se om noe hadde endret seg. Etter jeg hadde valgt meg tre overskrifter ble det lettere å formulere spørsmål. Jeg skreiv ferdig intervjuguiden, og sendte den inn til veiledning. Den ble godkjent, men jeg fikk noen gode tips av veilederen min, og bare ved å bytte litt om på noen spørsmål ble det en bedre flyt i intervjuet.

Jeg tenkte ikke så mye på om informantene skulle få tilsendt intervjuguiden. På en måte hadde det kanskje kunne vært en fordel fordi de kunne satt seg ned for å virkelig tenke på hvordan det egentlig var å komme ut ny som leder, kanskje kunne man fått enda mer utfyllende svar. Men samtidig hadde jeg valgt noen som var ganske fersk, og jeg tenkte at denne opplevelsen lå nok enda friskt i minnet. Haaland & Dale (2012) har intervjuet godt voksne mennesker som enda husker veldig godt hvordan de opplevde å bli førstegangsleder. Samtidig hadde vi god tid, jeg stresset ikke, og prøvde å legge inn gode pauser for å la informantene få god tid. Jeg tenker at en ulempe med å la informantene få se guiden er at det fort kan bli kunstig, at de svarer det de tror jeg vil høre.

### 3.4 Strukturert/ustrukturert intervju

Hvor strukturert et intervju er, varierer og er vanligvis klart på forhånd. At det er strukturert vil si at man har laget en ferdig liste med spørsmål som stilles i den rekkefølgen. Intervjuet kan også være ustrukturert, ved at spørsmålene ikke er ferdig formulerte. Jeg lagde en intervjuguide, som oftest brukes ved ustrukturete intervju. Denne skal brukes som en veiledning under intervjuet, den som intervjuer skal ikke styre intervjuet i for stor grad. Jeg hadde dette som utgangspunkt, men følte at jeg ble for knyttet til intervjuguiden, slik at det ble mye mer strukturert enn det i utgangspunktet skulle bli. Jeg trengte ikke stille så mange oppfølgingsspørsmål, fordi jeg følte at informantene svarte ganske utfyllende. Kanskje var jeg også litt usikker på meg selv som intervjuer, og følte det ble tryggest å holde meg til guiden og de spørsmålene som var ferdig formulert. Det er en erfaring å ta med seg videre, og alt i alt fikk jeg mange relevante svar i forhold til problemstillingen min, og det var dette som var hovedmålet.

### 3.5 Beskrivelse av utvalget

Mine informanter er begge pedagogiske ledere i alderen 20-30 år. Jeg har valgt å kalle informantene for "informant 1", og "informant 2". Informant 1 ble ferdigutdannet for 1 år siden. Han har vært innom 3 forskjellige barnehager, men jobber nå fast på en storbarnsavdeling. Informant 2 var ferdigutdannet for ca 2 år siden. Hun jobber nå som pedagogisk leder på en storbarnsavdeling, men har også jobbet i en annen barnehage.

Jeg var i begynnelsen opptatt av opplevelsen av å bli leder for første gang. Alle har vært førstegangsledere, men jeg valgte å ta noen som var relativt nye for å få best svar på problemstillingen. Jeg ønsket å finne frem til felles og ulike erfaringer innenfor det tema som jeg hadde valgt meg. Denne form for utvelgning av informanter kalles strategisk utvelgning, og er ifølge Larsen (2010, s 78) mye brukt i kvalitative undersøkelser. Her velger man ut de informantene som man mener er mest hensiktsmessig for å belyse problemstillingen.

### 3.6 Gjennomføring av intervju

Jeg hadde en litt vanskelig start i forhold til å finne nyutdannede i pedagogisk leder-stilling. Jeg visste om to stykker som var ferdigutdannet året før, og ringte dem. De var begge i barnehagelærerstillinger, og det var ikke det jeg var ute etter. Jeg fikk avtalt med en pedagogisk leder, men hun trakk seg dagen etter at jeg hadde snakket med henne. Jeg forhørte meg med venner og bekjente, og fikk telefonnummeret til ei, men da jeg ringte sa hun også at hun var ansatt som barnehagelærer. Jeg sendte mail til en pedagogikk-lærer på skolen som har jobbet med et prosjekt om veiledning av nyutdannede barnehagelærere. Hun sendte meg en liste med navn og barnehager, og jeg fikk «napp» på de to første barnehagene jeg ringte, og vi avtalte dato og tidspunkt for intervju.

Jeg kom først i kontakt med informant 1, som hadde jobbet i ca 1 år. Jeg presenterte meg, fortalte kort om hva oppgaven omhandlet, og spurte om han kunne vært interessert i å delta. Jeg spurte om det var greit at jeg tok opptak med mobiltelefon mot at vi avtalte hvor lenge jeg skulle beholde samtalen før den skulle slettes. Jeg kom til barnehagen, og vi fant oss en plass å sitte. Da vi satte oss ned fortalte jeg at han kunne trekke seg når han ville, og hvis det var noen spørsmål han ikke ville svare på, slapp han selvsagt dette. Vi ble enige om å slette opptaket så fort jeg hadde transkribert samtalen.



Den andre pedagogiske lederen jeg kom i kontakt med hadde jobbet i ca 2 år. Jeg gikk frem på samme måte, men glemte å spørre om det var greit at jeg tok opptak med mobiltelefon. Da jeg kom til barnehagen og vi hadde satt oss ned spurte jeg om det var greit, og det var det heldigvis. Jeg prøvde å forsikre meg om han hun var komfortabel med det, at hun ikke bare sa ja for at hun kanskje følte seg «presset», men det virket som at det ikke skulle være noe problem så lenge jeg slettet opptaket så fort det var transkribert. Jeg gikk også frem på samme måte her, med å avklare at hun kunne trekke seg når hun ville, osv. Begge informantene avsluttet intervjuet med å si at jeg kunne ta kontakt hvis jeg så at jeg manglet noe. Intervjuene gikk veldig fort og varte i ca 20-25 min, og jeg begynte å transkribere samtalene med en gang jeg kom hjem.

## 4.0 Resultat og drøfting

### 4.1 Fra teori til praksis

Jeg har i teoridelen sett på tre ulike undersøkelser blant nyutdannede der ledelse tydelig kom frem som et krevende område. Men hva er det med ledelse nyutdannede opplever som utfordrende? Kan det tenkes at det er slik jeg skreiv i innledningen til oppgaven at mange ikke er helt klare over at de faktisk tar en lederutdanning? Ingen av mine informanter hadde noen slags forventninger til hva lederrollen innbar, og følte seg ikke klare for å tre inn i lederrollen. Det vil være rimelig å si at det da vil oppstå utfordringer i forhold til hva som forventes når du kommer og skal fylle en rolle du ikke vet hva innebærer. Informant 2 gikk estetisk linje og mente at de ikke hadde noe særlig fokus på lederrollen. Er det virkelig slik at lederrollen ikke er sentral i en lederutdanning? En forklaring kan være at lederrollen ikke fokuseres like mye på i fordypningslinjene. Men på en annen side er barnehagelærerutdanningen en lederutdanning uavhengig om du går hovedmodell eller fordypning, du kan fortsatt få samme yrkestittel og det ansvar som det medfører.

I forhold til dette er det interessant å se på mine funn der informant 2 som gikk estetisk linje etterlyser teori om ledelse og barnehagen som organisasjon, mens informant 1 som gikk hovedmodell med fordypning i organisasjon og ledelse mener at det verken er behov for mer teori eller øvelse, men at man bare må tørre å stå i det og forme sin lederrolle etter hvert. I Sidsel Hauges undersøkelse (Meyer, 2009, s 52) kom det frem at nyutdannede sliter med å nyttiggjøre seg av den teoretiske innsikten i praksis. Det ville vært interessant å vite hvilken

studieretning innenfor barnehagelærerutdanningen de nyutdannede i undersøkelsen gikk. For kan det tenkes at de med mindre fokus på ledelse ikke har en full forståelse av hva ledelsesteorier handler om og derfor etterspør det, mens på den andre siden vet de med mye teori om ledelse bak seg at det å være leder handler om så mye mer? Informant 1 sier at uansett hvor mye teori du leser og lærer om ledelse, fins det ingen formel for å kunne komme ut og være flink første gangen. På den ene siden er det viktig å ha teorier om ledelse i bakhodet, mens på den andre siden handler virkeligheten om så mye mer enn det. En annen mulig forklaring kan være at opplevelsen av hva barnehagelærerne har lært i utdanningen, gjennom praksis, arbeid med case, osv, er svært forskjellig fra person til person. At studentene vektlegger ulike tema i utdanningen i forskjellig grad, etter hva de kjenner er viktigst for seg selv der og da.

Ledelse er et stort område, og gjennom mine undersøkelser kommer det frem at noen av de største utfordringene ligger i praksis, det som skjer i hverdagen. Informant 2 sa at hun opplever utdanningen som forskjellig fra det som skjer i barnehagehverdagen, at de lærer mye fint om pedagogikk og barn men at hun synes det er vanskelig å få alt inn i dagsrytmen og rutiner. Her ser jeg en sammenheng mellom det min informant sier, og hva informantene i Evenstad og Granholts (Furu, Granholt, Haug & Spurkland, 2011, s 45) undersøkelse uttrykte, der barnehagelærerne mente utdanningen var for lite relatert til barnehagens daglige praksis. Sidsel Hauges undersøkelse viste også at nyutdannede hadde problemer med å nyttiggjøre seg av den teoretiske innsikten i praksis, og en mulig forklaring er fordi teoriene ikke er oppskrifter man kan støtte seg på (Meyer, 2009, s 52). Men er det virkelig slik at man trenger oppskrifter å støtte seg på? På den ene siden er det ganske klare føringer i forhold til *hva* barnehagen skal gjøre, mens det på den andre siden er ganske stor fortolkningsplass i forhold til *hvordan* personalet skal gjøre det. Gjennom barnehagelærerutdanningen lærer studentene å bli reflekterte, handlekraftige og kritiske, samtidig etterspør nyutdannede barnehagelærere oppskrifter å støtte seg på? Er det virkelig slik at det blir etterspurt at utdanningen skal kunne forberede barnehagelærere på alle mulige situasjoner som kan oppstå i løpet av en dag og et helt yrkesliv? På en måte kan det virke som at nyutdannede mener utdanningen skulle forberedt dem på alt de kommer til å møte, mens på en annen side understreker Furu, Granholt, Haug & Spurkland (2011, s 72) at utdanningen kun legger et grunnlag for yrkesutøvelse, i et yrke der man går gjennom en livslang læringsprosess. Man kan se det slik at barnehagen er en institusjon som er i kontinuerlig bevegelse. Det arbeides veldig tett med mange andre mennesker, og da kan man ikke følge en oppskrift på samme måte som når man

baker boller. Ingen barn er like, ingen foreldre er like, og ingen medarbeidere er like. Kanskje nytter det ikke å ta «melet» først hos denne personen, man må begynne med «melken». Fra et annet synspunkt kan det kanskje virke betryggende for en nyutdannet å ha gått gjennom en del ulike scenarioer, slik at hvis en vanskelig situasjon skulle oppstå, kanskje hadde de hatt et annet utgangspunkt for å kunne takle den på en bedre måte.

De nyutdannede i undersøkelsen til Evenstad og Granholt (Furu, Granholt, Haug & Spurkland, 2011, s 45) etterspurte for eksempel ikke mer teori om ledelse, men mer øvelse og bevisstgjøring i å takle ledersituasjoner. Gjennom utdanningen får studentene presentert ulike problemstillinger og case som skal reflekteres rundt og drøftes, og de har praksis med lederansvar. Samtidig gis det bare mulighet til å drøfte slike spesifikke problemstillinger i en u-risikabel sammenheng mens i barnehagen, i det virkelige liv, må man være i stand til å gjøre ulike vurderinger og refleksjoner underveis som situasjoner oppstår. Hvordan få mer øvelse og bevisstgjøring inn da? Hva hvis praksisperiodene hadde vært lengre, og ilagt et større ansvar i forhold til lederbiten. På den ene siden ville studentene da blitt utsatt for flere ledersituasjoner. På den andre siden dukker ikke slike situasjoner opp når du vil at de skal dukke opp, de dukker opp spontant og man må handle deretter. For å dra frem et eksempel er alle barn ulike og har ulike behov. I utdanningen læres det kanskje om noen tema og opplegg som kan være morsomme å gjøre sammen med barna, mens i virkeligheten skal det legges opp til en barnehagehverdag ut fra barnas premisser der de viser oss hva de er opptatt av, ikke etter en ferdig oppskrift.

På en helt annen side, er det mulig at den teoretiske innsikten blir anvendt mer enn man selv er klar over? Teorier kan man støtte seg på, kanskje i noen situasjoner mer enn andre. Kan det tenkes at den teoretiske innsikten forsvinner inn i det som kalles taus kunnskap? Haaland & Dale (2012, s 22) snakker om at man må løsrive seg fra sin faglige identitet når man går inn i en lederrolle. Men *må* man løsrive seg fra sin faglige identitet? På en side er den faglige identiteten en stor del av hvem du er blitt gjennom utdanningen. De sier at man går fra å være en fagperson til å bli leder. Men er man ikke enda en fagperson når man har en profesjonsutdanning som barnehagelærerutdanning? Sett i et slikt lys kan det være viktig å ha med seg sin faglige identitet inn i et så viktig yrke. De fleste situasjoner krever at du bruker det faglige for å begrunne valg, at du støtter deg til teori. For eksempel hvis foreldre lurer på hvorfor man driver med akkurat det og det tema i barnehagen. For så vidt skal alt som skjer i barnehagen begrunnes, og i utdanningen lærer man å begrunne alt man gjør ut fra relevant

teori. Med grunnlag i det kan det tenkes at selv om det ikke ramses opp ulike forfattere, bøker og sidetall i hverdagen, er det noe som ligger bak de valgene som blir tatt? Da vil det være rimelig å si at valgene en barnehagelærer tar kommer fra hvilken holdning en har til det som skjer, noe som igjen kan komme fra teorier man har valgt å støtte seg på under utdanningen. Er det mulig at det er her den teoretiske innsikten og den faglige identiteten kommer til syne?

Som siste punkt og som en kjapp oppsummering er det mye som oppleves som utfordringer i overgangen fra student til lederrollen. I forhold til det jeg skreiv i det første avsnittet i kapitlet hadde ikke informantene mine noen forventninger til hva lederrollen innebar. Hvorfor velger man da å tre inn i en slik rolle? Kan det være at forventningene og troen på seg selv er så stor at man tenker at man er klar for dette *før* man er der, og utfordringene knyttes til det som skjer etterpå? Informantene ga uttrykk for at de ikke følte seg klare for å tre inn i lederrollen, men det var først etter at de allerede hadde tatt på seg rollen. Jeg vil se litt nærmere på dette i neste kapittel.

## 4.2 Forventninger

Ødegård (Moe, Nordvik & Sataøen, 2013, s 60-61) snakker om fredningsperioden der nyutdannede den første tiden får tid til å bli kjent med barnehagen. Men er det virkelig slik at denne fredningsperioden har en plass i det virkelige liv, eller er det en fin tanke om hvordan det kunne vært? For på én side uttrykte informant 1 at det ble forventet at han skulle komme med ideer som han ikke var klar for, og informant 2 opplevde utfordringer i forhold til å få for mye ansvar uten at hun var trygg på sin egen rolle. Begge informantene uttrykte at de ble litt «kastet» inn i lederrollen, og at det ble forventet at de skulle være leder fra første dag og ha styring på alt. Her er det en sammenheng mellom det mine informanter sier, og hva informantene til Haaland og Dale (2012, s 27) uttrykte, der det ble forventet at de skulle fungere i rollen lenge før de følte seg trygg i den. Haaland og Dale (2012, s 27) sier at problemet til mange nyutdannede er at de har mye igjen å lære samtidig som de blir vurdert som om at de skulle vært utlært, noe som også kan sees i sammenheng med mine informanternes opplevelser.

På en annen side ga informantene uttrykk for at det ble gitt rom for å være ny. Det blir vanskelig å skulle se på om denne fredningsperioden var noe informantene mine opplevde den første tiden i barnehagen. De uttrykte både at presset fra forventningene var stort, men også at de fikk tid på seg. På den ene siden kan vi se det slik at det er en leder barnehagen etterspør

når de utlyser en pedagogisk leder- stilling. Kanskje har de rett på å ha høye forventninger, og kreve en leder fra første dag? Men på den andre siden må det være lov til å være ny. Det var også en fare for at fredningsperioden fikk vare for lenge, at nyutdannede fikk et urealistisk syn på hva rollen som pedagogisk leder krever. Så hvor skal hensynet tas? Til den nyutdannede som ikke har erfaring eller føler seg trygg. Eller hos barnehagen, barna og de ansatte som trenger en leder. Det vil være rimelig å si at før eller siden må man «hoppe» i det, skal man lære noe.

Som jeg skreiv i kapittel 4.1 hadde ikke informantene i forkant noen forventninger til hva lederrollen innebar, noe som allerede der kan bryte med et realistisk syn på lederrollen. Samtidig kan man undre på om det er forventninger fra barnehagen det står mest på, eller om det er de nyutdannedes forventninger til seg selv som skoen trykker mest på. Som nyutdannet har mange store forventninger til seg selv som fagperson, man vil gjerne komme ut og være flink med en gang. Informant 2 kunne fortelle at hun hadde veldig høye forventninger til seg selv om at alt skulle gå veldig lett. Hun sier at hun ikke mener at man skal senke forventningene sine, men at man må tåle å få en trøkk, tåle at det ikke alltid går din vei, og ikke falle helt sammen av det. Det er mulig at det er et stort rom for å få lov til å være ny, prøve og feile. Kan det være slik at nyutdannede føler at forventningene er større enn de egentlig er i virkeligheten? Ifølge Meyer (2009, s 39) sliter ofte nyutdannede med å ha for store forventninger, og opplever ofte stress og frustrasjon som følge av dette. I neste kapittel vil jeg drøfte hvordan veiledning kan være med på å støtte nyutdannede i utfordringene de møter den første tiden i yrket.

### 4.3 Veiledning

Informant 2 fortalte at hun hadde forventninger til seg selv om at alt skulle gå lett, og opplevde det som frustrerende å ikke få alt til med en gang. Informant 1 følte det kjipt å ikke strekke til, at beslutninger han tok ble feil. Kan det tenkes at mange av disse negative følelsene kunne vært unngått hvis nyutdannede hadde fått et tilbud om veiledning den første tiden i yrket? På den ene siden er det viktig å huske på at utdanningen ikke fullt ut kvalifiserer for et yrke, og man *vil* oppleve spenning mellom forventninger og virkeligheten (Furu, Granholt, Haug & Spurkland, 2011, s 72). Men på en annen side kan veiledning være et fint verktøy for nyutdannede slik at de fikk bearbeide alle nye inntrykk, utfordringer og muligheter de møter, og komme frem til en ny forståelse. Informant 1 mente at hvis det fantes



noen planer for veiledning av barnehagelærere så var det supert. Men at han i utgangspunktet mente at man må ha den fagkunnskapen fra utdanningen og rammeplanen i bakhodet, og tilpasse seg. Er det virkelig slik, eller fordi han av mangel på veiledning ble nødt til å tilpasse seg selv?

Ifølge Moe, Nordvik & Sataøen (2013, s 11) ble det inngått en avtale for å få til en ordning med veiledning av nyutdannede, der arbeidsgiver hadde ansvaret for at nyutdannede ble tilbudt veiledning den første tiden. Samtidig i et spørsmål om informantene fikk noen form for veiledning fikk jeg vite at ingen av dem hadde blitt tilbudt dette. Informant 2 hadde heller ikke medarbeidersamtale hele det første året, og uttrykte at hun gjerne skulle ønske at dette var et tilbud. På en side kan dette være et prosjekt som er i startfasen og ikke har nådd ut til alle barnehagene enda, og på den andre siden kan det være at arbeidsgiver ikke ser nytte i veiledningen, og da er eventuelt spørsmålet; hvorfor ikke? Når det med grunnlag i undersøkelser er vist at nyansatte raskere og mer effektivt kan komme inn i arbeidet, burde ikke dette være et mål da? Jo, men samtidig på en annen side kan det hende at det blir forventet at nyutdannede selv tar ansvar og initiativ til å søke veiledning selv den første tiden hvis det er behov for det. Sett i et slikt lys kan det forklare hvorfor mine informanter ikke ble tilbudt veiledning. Informant 2 fortalte at det er mye du ikke blir fortalt, mye du må finne ut selv, og som det blir forventet at du selv vet og ordner opp i. Hun fortalte bl.a. at det var ingen som fortalte henne at når du skal gjennomføre TRAS (tidlig registrering av språkvansker), må du skrive et brev til foreldre for å få tillatelse. Dette var bare et eksempel på at det er mye du må finne ut selv, og spørre hvis du lurer. Derimot hvis du ikke vet at du skal spørre, eller vet hva du har krav på, og det forventes fra et annet hold at du skal søke dette selv, så vil tema aldri komme opp heller.

#### 4.4 Relasjoner i praksis

I kapittel 2.1 ser vi at de fleste arbeidsoppgaver en pedagogisk leder har, handler om å ha kontakt med andre. Hovedfokus er barna, men for å kunne gi dem det som kreves, er man avhengig av et godt samarbeid med medarbeiderne. Samtidig er personalledelse et område som tydelig oppleves krevende i forhold til lederrollen.

Informant 2 opplevde å komme inn i en barnehage med svært dårlig arbeidsmiljø. Hun opplevde baksnakking på pauserommet, og som ny turte hun aldri å si noe om dette. Etter en stund følte hun at hun nesten ble en del av baksnakkingen, og sa opp jobben sin. Haaland og

Dale (2012, s 64) sier at det *er* vanskelig å takle andre mennesker. På den ene siden kan det være vanskelig å komme inn som ny, og begynne å grave i det som har vært. Ofte vil man være «kompis» med alle, og er redd for å havne i en konflikt selv. På den andre siden må en leder være tydelig, og tørre å ta opp vanskelige saker. Du har et medansvar i forhold til både personalet og barna for å sørge for at slike ting ikke får videreutvikle seg. Informant 1 uttrykte at det er vanskelig med tanke på at man gjerne vil være venner med alle og ha det artig på jobb, samtidig som at du må være en tydelig leder og gi lederbeskjeder som kanskje ikke er så artige. Derimot, hvis det ses i et større perspektiv er det barna barnehagen er til for, og det er de som hele tiden skal stå i fokus. Det er lederens oppgave å sørge for at hovedfokus ikke blir glemt; og det er barna, og at barnehagens mål blir realisert, der alle er en del av veien mot målet. Det er rimelig å si at konflikter innad i personalgruppen kan komme i veien for det som er hovedoppdraget, og som leder har du ansvar for at dette ikke skjer, selv om det der og da kan oppleves ubehagelig.

Informant 2 opplevde ellers utfordringer i forhold til det å være ny leder på en arbeidsplass der det var mennesker som hadde jobbet i mange år. Sprik i alderen ga også utfordringer fordi hun jobbet sammen med en annen pedagogisk leder, og selv om de hadde samme rolle hadde de på en måte forskjellige utdanninger. Hun uttrykte det som vanskelig å være ny og uerfaren, og samtidig stå for sitt. Teorien (Moe, Nordvik & Sataøen, 2013, s 65) tilsier også at nyutdannede synes det er vanskelig å forholde seg til eldre og mer erfarne mennesker. Men hvorfor er det egentlig slik? På den ene siden er det den nyutdannede som kommer ut med den ferskeste fagkunnskapen. Men på den andre siden har de som jobber der fra før av mest erfaring, de har kanskje vært på den samme arbeidsplassen i mange år. Hva hvis begge partene hadde sett hverandre som ressurser? Det er rimelig å si at samfunnsmandatet, barnehagens innhold og oppgave er det samme om du er der som pedagogisk leder eller assistent, alle er fortsatt (forhåpentligvis) der for samme grunn; barna.

Jeg ser en sammenheng mellom utfordringer informant 2 møtte i forhold til relasjoner mellom personalet, og hva informant 1 opplevde i sitt første møte med barnehagen. Han møtte assistenter som krevde mye, og som ikke ville gjøre noen forandringer. Det ble da utfordrende å få til et godt samarbeid. Med grunnlag i det faktum at alle mennesker er ulike, kan det være vanskelig å vite hva man skal gjøre i slike situasjoner. Det er mulig at en på 40 år vil være skeptisk og ha lite tillit til at en på 23 år skal være leder. Så på en side kan det være at medarbeiderne ikke har fått tillit og respekt for den nye lederen enda, og man må vise at man



fortjener det. På en annen side sier Moe, Nordvik & Sataøen (2013, s 65) at hvordan du leder er avhengig av hvordan assistentene lar deg lede. Kanskje tester de ut den nye lederen for å finne ut hvilken leder h\*n er. Så kan det jo hende at det kommer an på hvordan det har vært der før, hvordan den forrige lederen utøvet sitt lederskap. Var det en veldig autoritær leder som styrte hele «showet», eller var det en litt mer «slakk» leder, der personalet ledet selv?

#### 4.4.1 Foreldresamarbeid

Det er rimelig å si at foreldresamarbeidet er svært viktig, det understrekes i rammeplanen (2011, s 18) at "barnehagen i samarbeid og forståelse med hjemmet skal.". Mine informanter opplevde foreldresamarbeidet som utfordrende. Men hva er det med foreldresamarbeid som oppleves krevende? Mine funn spriker fra hva informantene i de tre andre undersøkelsene jeg har tatt utgangspunkt i opplevde som utfordrende, der ingen spesifikt uttrykte at foreldresamarbeid var krevende. Men; informantene i Evenstad og Granholts undersøkelse (Furu, Granholt, Haug & Spurkland, 2011, s 45) etterlyste mer øvelse i ledersituasjoner, og på en måte kan det formelle foreldresamarbeidet relateres til dette.

Begge informantene opplevde det formelle foreldresamarbeidet, og herunder foreldresamtaler som veldig vanskelig, og dette var noe de fortsatt syntes var krevende. Foreldremøter og samtaler skal gjennomføres selv om man er helt ny selv, og nesten ikke kjenner verken barn eller foreldre, og som ny kan dette være en utfordrende oppgave. Informant 2 uttrykte at det å være ung, ny og uerfaren og samtidig fremstå som en profesjonell pedagog i møtet med foreldre var vanskelig. Men hvorfor er det slik? Forholdet mellom personalet og foreldre skal bygge på gjensidig respekt, tillit og anerkjennelse for hverandre, noe som kan relateres til hvordan en ideell relasjon mellom pedagogisk leder og assistentene skal være, slik som jeg så på i forrige kapittel. Kan det være at på samme måte som du må jobbe for å få tillit og respekt fra personalet, må du jobbe for det samme hos foreldre for at de skal se deg tydelig som leder og menneske? Kan det være at mye som oppleves utfordrende i forhold til personalledelse kan ses i sammenheng med foreldresamarbeidet også? Ja, kanskje på én måte. Men på en annen måte er relasjonen til personalet annerledes fordi du skal lede dem, og du jobber sammen med dem en hel dag, mens foreldre møter man ved bringing, henting og møter. På en side gjør det kanskje foreldresamarbeidet enda viktigere, siden man ikke møtes så ofte. Det vil være rimelig å si at ingen gode relasjoner kommer av seg selv, det må man jobbe for.

Informant 1 syntes det var utfordrende å holde alle foreldre fornøyde. Han utdypet ikke dette noe særlig mer. På én måte kan man se det slik at alle foreldre er forskjellige og har ulike forventninger og krav til barnehagen og til pedagogisk leder. En forklaring på informant 1 sine utfordringer kan være at dette skal ivaretas samtidig som hensynet til det enkelte barn og til barnegruppen skal ivaretas. Kanskje klarer man ikke alltid å møte alle krav og forventninger som blir stilt, og dette oppleves vanskelig.

En annen mulig forklaring på hvorfor foreldresamarbeidet kan oppleves utfordrende kan være at man noen ganger møter foreldre som er eldre enn seg, noe som også kan støttes mot teorien der Moe, Nordvik & Sataøen (2013, s 65) sier at unge synes det er vanskelig å forholde seg til eldre mennesker. Noen vil hevde at det er viktig at man er ydmyke ovenfor foreldrene, slik at de ikke skal føle seg utrygge, osv. På en annen side kan mine undersøkelser tyde på det motsatte. Informant 2 syntes det var vanskelig å fremstå som en voksen og profesjonell pedagog i møtet med foreldrene. En forklaring kan være at på grunn av alderen og mangel på erfaring føler nyutdannede seg «underlegen» på en måte. Kan det være at mye av det samme som ses som utfordringer i personalledelse kan ses i forhold til foreldrene også?

Hvis vi ser på det i et større bilde *kan* det tyde på at relasjoner i hovedsak er et vanskelig område for nyutdannede uavhengig om det er snakk om personalet eller foreldre. Kan det være at det i bunn og grunn handler om at nyutdannede opplever relasjonsarbeid som vanskelig?

## 5.0 Avslutning

Oppgaven handler om hvilke utfordringer nyutdannede pedagogiske ledere opplever i lederrollen. I forhold til en slik problemstilling er det viktig å huske på at alle har forskjellige opplevelser til lederrollen – og hver opplevelse er unik. Mine funn viser at ledelse kan være et krevende og utfordrende område for mange, noe som også stemmer med en del andre undersøkelser som er gjort blant nyutdannede barnehagelærere. Problemstillingen etterspør derimot ikke *om* ledelse er utfordrende, men *hvilke* utfordringer nyutdannede møter første året i barnehagen. Jeg har funnet ut at det er mange fellestrekk mellom hva mine informanter og andre undersøkelser viser, samtidig fant jeg også noen spennende forskjeller. Jeg vil nå oppsummere de viktigste funnene i min oppgave.

## 5.1 Funn

Det viser seg at mine informanter fant det vanskelig og utfordrende allerede ved å tre inn i lederrollen, da de ikke følte seg klare for dette. Mine informanter var ikke helt klare over hva lederrollen innebar, noe som også viser seg å være fremtredende i andre undersøkelser.

Min undersøkelse viser at store utfordringer ligger i praksis – det som skjer i hverdagen, ved å få alt de har lært inn i dagsrytmen og rutiner, i hovedsak å omsette teori i praksis. Samtidig fant jeg en liten forskjell her, der informant 2 ønsket mer kunnskap om ledelse, mens informant 1 mente at man ikke trengte mer.

Forventninger de nyutdannede ble møtt med opplevdes utfordrende å møte. De opplevde at det ble forventet at de skulle være leder fra første dag, komme med ideer de ikke var klare for, og få for stort ansvar uten at de var trygge på det. De opplevde det som tøft fordi de følte noen ganger at de ikke strakk til, at beslutninger de tok ble feil. I forhold til dette fant jeg ut at ingen av informantene ble tilbudt veiledning, der det kunne tolkes som at de gjerne ønsket at dette var et tilbud.

Jeg har funnet ut at personalledelse er et veldig utfordrende område for mange, noe som viser seg gjeldende både i mine funn og i tidligere undersøkelser. Utfordringene som stakk seg ut i forhold til dette var arbeidsmiljø, å komme inn i et miljø med eldre og mer erfarne mennesker, å være ny og samtidig stå for sitt, og assistenter som krevde mye og ikke ville gjøre forandringer. Et av funnene overrasket meg veldig, og det var at begge informantene uttrykte at deler av foreldresamarbeidet var utfordrende. Herunder var foreldresamtalene vanskelig, å fremstå som en profesjonell pedagog i møte med foreldre, og å holde alle foreldre fornøyde.

## 5.2 Svar på problemstilling

Problemstillingen etterspør hvilke utfordringer nyutdannede pedagogiske ledere opplever første året i barnehagen. Jeg vil påstå at jeg har fått svar på problemstillingen min. I forhold til funnene må jeg ta tilfeldigheter i betraktning. Det handler om hva enkeltpersoner opplever som utfordringer. Hver opplevelse er som sagt tidligere unik. Kanskje ville svarene mine blitt annerledes hvis jeg hadde intervjuet noen andre? De to som jeg intervjuet hadde også ulike utgangspunkt og syn på ting de også. Jeg kan ikke si at sånn er det, ut fra to intervju. Men jeg har også funnet fellestrekk mellom min og andre undersøkelser, som tyder på at det er noen

utfordringer som er felles for mange. Jeg vil konkludere at jeg har fått svar på problemstillingen min – ut fra de rammene og informantene jeg hadde til disposisjon.

### 5.3 Oppfølging

I løpet av arbeidet med oppgaven har det dukket utallige mange andre tema opp, som jeg syntes var interessante og kunne tenkt meg å undersøke nærmere. For å kunne holde meg til problemstillingen min og av plassens hensyn har jeg ikke kunnet gått nærmere inn på dette. Jeg valgte å skrive en veldig «overflatisk» oppgave, for å se på ulike aspekter ved lederrollen som opplevdes utfordrende. Hvis jeg nå hadde fått sjansen til å skrive den om igjen, tror jeg nok at jeg ville valgt ut ett område der nyutdannede møter utfordringer, og gått dypere inn i det. Relasjoner i lederrollen synes jeg har vært veldig interessant, og ved å ha hatt dette som et eget prosjekt, kunne jeg ha gått dypere inn i dette aspekteret ved lederrollen. Én av grunnene til at jeg synes dette har vært veldig interessant er fordi foreldresamarbeidet dukket opp som en utfordring, noe som ikke var forventet. Jeg kunne ikke gå for mye inn på det nå, men det hadde vært artig å sett videre på.

Veiledning er også noe jeg kunne tenkt meg å sett videre på. Jeg var først litt usikker på om jeg skulle ha med et kapittel om veiledning i det hele tatt. Man kunne sett det slik at jeg kunne bygd på problemstillingen til ‘.. og hvordan kan veiledning være til hjelp og støtte for nyutdannede den første tiden’. Jeg valgte likevel å ta det med som en utfordring, og prøvde å knytte det til forventninger, press og følelser av å ikke strekke til, fordi mangel på veiledning kunne tolkes som en utfordring fra mine informanternes side. Hadde jeg valgt å gå nærmere inn på én problemstilling kunne det også vært aktuelt å bygge på problemstillingen, men av plassens hensyn måtte jeg kutte dette ut.

Som siste punkt vil jeg si noe i forhold til det bildet jeg prøvde å forme om ledelse i innledningen – om å balansere på line. Ja, det er vanskelig i starten, det kan være frustrerende å ikke få det til med en gang, selv om man kanskje har lest uendelig mye om hvordan man skal balansere. Men er man tålmodig med seg selv, vil det løsne, man vil lære. Kanskje det aller viktigste er at man må tillate seg selv å falle.

## Litteraturliste

Barsøe, L. (2013). *Barnehagelæreren som leder. Å lede voksne i arbeid med barn*. Oslo: Kommuneforlaget AS

Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. Oslo: Gyldendal norsk forlag.

Furu, A., Granholt, M., Haug, K. H., & Spurkland, M. (2011). *Student i dag førskolelærer i morgen. Kvalifisering til førskolelæreryrket*. Bergen: Fagbokforlaget.

Haaland, F. H. & Dale, F. (2012). *På randen av ledelse. En veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Kunnskapsdepartementet. (2011). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver* (Rev.utg.). Oslo: Departementet.

Larsen, A. K. (2010). *En enklere metode. Veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode*. Bergen: Fagbokforlaget.

Meyer, E. S. (2009). *Pedagogisk lederskap i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.

Moe, R., Nordvik, G., & Sataøen, S. O. (2013). *Ny som barnehagelærer. Om veiledning som støtte i utvikling av profesjonell identitet*. Oslo: SEBU forlag.



## Vedlegg: Intervjuguide

### Problemstilling:

Hvordan opplever nyutdannede pedagogiske ledere første året i barnehagen?

### Kan du fortelle litt om deg selv og jobben din?

### Opplevelsen av rollen som pedagogisk leder

1. Hvordan opplevde du å komme ut i barnehagen som leder for første gang?
  - Hvordan ble du tatt i mot?
  - Fikk du noen form for veiledning?
  - Følte du at det var noe du ikke var forberedt på - var det noe du følte manglet fra utdanningen?
2. Hva opplevde du som mest utfordrende?
  - Hvorfor/på hvilken måte?

### Forberedelser til rollen som pedagogisk leder

1. Hvilke forventninger hadde du til deg selv da du begynte som pedagogisk leder?
2. Hvilke forventninger hadde du i forhold til hva lederrollen innebar?
3. Hvordan opplevde du forventningene som ble stilt til deg fra barnehagen?

### Endring av lederrollen

4. Følte du at du måtte innta en ny rolle?
  - Hvis ja; hvordan mestret du overgangen til din nye rolle og identitet?
5. Er det noe som har endret seg i synet på lederrollen fra du begynte til nå?
  - På hvilken måte?
6. Hvordan/hva kan gjøres annerledes i utdanningen for at nyutdannede skal bli mer rustet til lederrollen?