

# Bacheloroppgave

”Nyutdannet leder”

Hovedmodellen

Organisasjon og ledelse

Skrevet av

June Anita Haukdal

Kandidatnr: 503

Veiledere: Anne Svendsen og Marit Pettersen

DMMH

Våren 2013

## Innhold

1. Innledning .....	3
2. Teori.....	4
2.1. Lederrollen og pedagogisk ledelse .....	4
2.2. Overgangen fra student til nyutdannet.....	5
2.3. En sosialiseringsprosess.....	5
2.4. Forventninger .....	6
2.5. Veiledning .....	8
2.6. En tilpasningsprosess.....	8
2.7. Sosialfaglige nettverk.....	9
3. Metode .....	10
3.1. Hva er en metode .....	10
3.2. Kvalitativ metode.....	10
3.3. Intervjuguide.....	10
3.4. Etske retningslinjer .....	11
3.5. Gjennomføring av intervju.....	12
3.6. Metodekritikk .....	12
4. Funn og drøfting .....	13
4.1. Intervju av de pedagogiske lederne.....	13
4.1.1. Overgangen fra student til nyutdannet leder.....	13
4.1.2. Forventningene.....	14
4.1.3. Barnehagens formelle og uformelle rutiner for sosialisering av den nyutdannede.....	16
4.1.4. De nyutdannedes ønske om hjelp og oppfølging .....	17
4.1.5. Nytten av sosialfaglige nettverk .....	18
4.2. Intervju av styrerne.....	19
4.2.1. Prosessen før nyutdannede kommer i barnehagen .....	19
4.2.2. Styrernes svar på barnehagens rutiner for sosialisering av nyutdannede til lederrollen ..	20
4.2.3. Styrernes forventninger til de nyutdannede .....	21
4.3. Hvor lenge er man nyutdannet?.....	22
5. Avslutning .....	24
Litteraturliste .....	26
Vedlegg 1, intervjuguide pedagogisk leder.....	27
Vedlegg 2, intervjuguide styrer.....	28

## 1. Innledning

Jeg er nå inne i mitt tredje og siste år på Dronning Mauds Minne Høyskole, tiden har gått fort og jeg kan enda huske når jeg bestemte meg for å arbeide med barn. Jeg begynte først å arbeide i barnehage og det var ikke tvil om at dette var en krevende jobb, men den var også utrolig givende. Jeg fikk ta del i barnas oppvekst og utvikling, deres gleder og sorger. Dette var noe jeg ville fortsette med og slik bestemte jeg meg for å søke utdanning for å bli førskolelærer. Når jeg kom til mitt tredje år og siste år begynte jeg å tenke på overgangen fra det å være student, til å bli leder på en avdeling. Det kom mange tanker om hvordan det ville bli, og det ble fort litt skremmende at jeg, om en liten stund, skulle ha et så stort ansvar. Jeg ville vite mer om hvordan det kom til å bli. Jeg hadde noen venninner som var ferdig noen år før meg og snakket en del med dem om hvordan overgangen var. Jeg fikk slik ideen å skrive bachelor om overgangen fra student til nyutdannet leder. Det er noe som interesserte meg og som jeg snart selv vil erfare. Allerede på høsten hadde jeg klart for meg hvordan problemstillingen noenlunde skulle lyde, etter veiledninger og samtaler med både veilederne og medstudenter ble problemstillingen min slik:

### **Hvordan sosialiseres nyutdannede førskolelærere inn i rollen som pedagogisk leder i barnehagen?**

Målet jeg har satt meg for denne oppgaven er å finne ut mer om overgangen, student til nyutdannet, jeg vil også få tak i barnehagens rutiner for sosialisering av nyutdannede inn i lederrollen. Ved å intervjuer både førskolelærere og styrere håper jeg å finne ut mer om problemstillingen jeg har satt meg. Det jeg vil vite mer om, er de nyutdannedes opplevelser og erfaringer fra overgangen og hvordan barnehagen har arbeidet for å sosialisere de inn på best mulig måte. Grunnen til at jeg ville finne ut mer om temaet, lederrollen, er fordi jeg gjennom andre, har hørt mye om overgangen til lederrollen. Mange har beskrevet det som skremmende og at ansvaret er utrolig stort. Jeg ville derfor finne ut mer om barnehagens rolle i disse overgangene, og hva som kan gjøres for å lette overgangen fra student til nyutdannet leder.

Begrepene jeg har brukt i problemstillingen min har jeg valgt å definere nærmere i teoridelen, der kommer både rollen som pedagogisk leder frem, hva den innebærer, samt begrepet sosialisering, hvordan det defineres. Dette fordi jeg også vil henviser til disse betegnelse i funn og drøftingsdelen.

## 2. Teori

### 2.1. Lederrollen og pedagogisk ledelse

Det å være leder innebærer møter med et mangfold av forventninger og krav. Det å ha grunnleggende kunnskaper om det å være leder er derfor viktig. Ledelse er en ferdighet som kan utvikles gjennom erfaring og kunnskap om sentrale forhold ved ledelse.

Ledelse kan beskrives som å arbeide gjennom andre, det dreier seg om å løse oppgaver og nå mål gjennom andre menneskers innsats. Ledere skal kunne bruke medarbeiderne sine til og nå fastsatte mål. (For eksempel mål som er fastsatt i årsplan og virksomhetsplan, men også fra lov om barnehager og rammeplanen) (Gotvassli, 2006, s 69-90).

Det å bli leder for første gang betyr at man må løsrive seg fra sin tidligere identitet som individuell bidragsyter. Lederrollen er ny og ukjent, en har ikke erfaring fra den og man må gå fra en rolle som var kjent med mange erfaringer. Mulighetene for å mislykkes i den nye rollen er tilstede, og mestringsfølelsen en opplevde i sin forrige rolle blir erstattet med usikkerhet og utrygghet. Det å bli leder for aller første gang er et identitetsskifte, en skal nå gå fra å være bidragsyter til å utvikle en lederkarakter for så å skape en identitet som leder (Haaland og Dale, 2005, s 12-13).

Pedagogisk ledelse kan forstås som ledelse av ulike læringsprosesser, blant annet skal man ta initiativ til å lede refleksjons- og læringsprosesser i barnehagen. Det handler om at man skal utvikle barnehagen til en organisasjon der alle som deltar aktivt i utviklingsprosesser skal lære noe av dette. Pedagogisk ledelse i barnehagen er stort og omfatter mange aktiviteter som blant annet handler om planlegging og organisasjon av det pedagogiske arbeidet, veiledning av personalgruppen på den gitte avdelingen, foreldresamarbeid, utviklingsarbeid, refleksjon, vurdering og observasjoner. Det er mye ansvar og krever at man som pedagogisk leder har kunnskap om egen kunnskap. Dette betyr at en må kunne sette ord på det en gjør og begrunnelser for dette (Gotvassli, 2006, s 39-40).

Det å være pedagog blir også beskrevet som krevende og sammensatt. Selve yrkesutførelsen som førskolelærer henger sammen med de personlige egenskapene og ens evner til å skape et sosialt samspill mellom mennesker for å kunne legge til rette for og lede læringsprosesser i barnehagen. (Malmo og Stemshaug, 2002, s 41).

## 2.2.Overgangen fra student til nyutdannet

Det å være leder krever teoretiske kunnskaper, noen nyutdannede sliter med å anvende teorien i praksis. Det virker som om det fra studiet ikke er gitt nok veiledning på hvordan teorier skal brukes i praksis, hvordan de skal nyttiggjøre seg det. Teoriene er ikke oppskrifter som kan brukes i hverdagen, de er et analyseverktøy. Et verktøy som blant annet kan være det å observere en barnegruppe, for så og finne ut om noen barn skal ha spesialpedagogisk hjelp. Administrasjonen i kommunen og styreren kan for å gjøre overgangen lettere for de nyutdannede gi dem noen å drøfte erfaringer med. Sentral i en slik drøfting kan være samarbeidsforhold, planlegging, ansvarsområder og hva som kan delegeres og hva som kan tolereres av et meningsmangfold, dette er sentrale introduksjonstemaer i en barnehage.

Mange er spente på hvilket ansvar en førskolelærer/pedagogisk leder egentlig har og hva det innebærer, hvilke utfordringer vil en møte og om man mestrer å gjennomføre de oppgavene en får i jobben. Får man personalet til å arbeide sammen som en gruppe, vil de dette, og har de entusiasme for jobben sin og oppgavene som blir gitt? Dette er vanlige spørsmål en nyutdannet pedagogisk leder kan ha (Meyer, 2005, s 52-54).

Betegnelsen "nyutdannet" hos en førskolelærer er vanlig å bruke det første året vedkommende er i yrket. Man er som førskolelærer bare nyutdannet en gang, men allikevel kan en oppleve at man flere ganger i yrkeslivet er ny på en arbeidsplass. Når man starter på nytt trenger man tid for å komme seg inn i nye rutiner og en ny arbeidskultur. I en slik fase kan alle ha behov for støtte og hjelp. Men en nyutdannet trenger tid på å finne sin yrkesidentitet da en er både ny på en arbeidsplass og ny i yrket (Askland, 1994, s 53).

## 2.3.En sosialiseringssprosess

Sosialiseringssbegrepet: sosialisering innebærer at individet tilegner seg en bestemt kultur eller gruppes verdi og livsmønster. Være de rutinene og tradisjonene vi kan finne i barnehagen, hvordan man forholder seg til hverandre, barnehagens mål og fokusområder. Sosialisering er en forutsetning for at individet får en opplevelse av selvforståelse og personlig identitet. En virkning av sekundær sosialiseringssprosess kan føre til atferdsendringer, men sjelden til holdningsendringer, den primære sosialiseringssprosessen er så sterk at den forhindrer nettopp dette (Askland, 1994, s 19-23).

Under utdanningen har studentene fått opplevd yrket gjennom praksis, det er her de får oppleve hverdagen yrket gir. Slike opplevelser gir et godt utgangspunkt for selvrefleksjon i forhold til det kommende yrket en skal utøve. Her har studenten mulighet til å observere

praksislærer i arbeid som førskolelærer. Gjennom praksisen får studenten opplevd å bli evaluert ut fra kyndighet og dyktighet, det er i praksis noe helt annet enn i teoriundervisningene og studenten må "tre frem" på en annen måte. Førskolelæreren blir utfordret til å ta i bruk faglige og personlige egenskaper til enhver tid, dette er utgangspunkt for en sterk yrkessosialisering

Barnehagens styrer har samtaler med den nytilsatte, forteller om barnehagens historie og mål. Samtalen kan minnes om en medarbeidersamtale. Noen barnehager har faste introduksjonsprogram, de nytilsatte gjennomgår akkurat det samme (Ibid, s 67-78)

Det å få inn nye medarbeidere er en stor ressurs for barnehagen, både faglig og sosialt. Her er det først og fremst ledelsen i barnehagen som har ansvar for at nettopp denne ressursen blir utnyttet på en best mulig måte. Det bør helst ikke være slik at det er den nytilsatte som skal ta initiativ og ansvar for å finne sin plass i personalgruppen. Fra barnehagen sin side kreves det omtanke og god planlegging for å sikre at den nye medarbeideren opplever trygghet, som er avgjørende for at en skal trives på arbeidsplassen, og for at de skal kunne bidra til utvikling ved barnehagen. Utdanningen førskolelærere bringer med seg betyr mye for kvaliteten på arbeidet, men det den enkelte pedagog erfarer og lærer i arbeidet har vel så stor betydning.

Det første møtet med barnehagen, personale, barn og foreldre er utrolig viktig, og denne delen bør styrere og eier av barnehagen ta svært alvorlig. Den første tiden på arbeidsplassen er vesentlig, og hvordan det er lagt opp og hvordan den nytilsatte blir sosialisert inn i blant annet rutinene, med kollegaer, foreldre, barn osv, vil være av betydning om den nye medarbeideren fortsetter i arbeidet og yter sitt beste eller forsvinner. Erfaringer og inntrykk vi gjør oss den første tiden vil sette preg på vår innstilling til arbeidsplassen lenge fremover, en umotivert og frustrert førskolelærer eller assistent vil være veldig ødeleggende for en arbeidsplass. Derfor bør det legges like stor vekt på introduksjon av nytilsatte som på rekrutteringsprosessen. Introduksjonen handler ikke bare om å informere, de nytilsatte har en mulighet til å oppdage den kulturen som dominerer i barnehagen. Og for at virksomheten skal kunne utvikle seg er det veldig avgjørende at forholdene blir lagt til rette for at de nytilsatte kan komme med innspill på hva de ser og reagerer på (Gotvassli, 2004, s 65-66).

## **2.4.Forventninger**

Inn i lederrollen kan det være like eller ulike forventninger til det som skal utøves. Fra de som tilsettes og barnehagen. De nytilsatte kan ha ulike forventninger ut i fra hvor i livet de er akkurat nå, kanskje har de ulik erfaring på rollen de skal utføre. Barnehagene kan også ha

ulike forventninger, det kan hende de ser etter en bestemt person og vil da ha krav at personen for eksempel er engasjert i musikk eller har lederegenskaper. Virksomheten har også forventninger på fritid og arbeidstid. Hvordan personer opptrer i forhold til profesjonen er av betydning (Irgens, 2007, s 153-154).

Når en blir leder på en plass overtar man ofte en rolle som tidligere er blitt formet og påvirket av din forgjengers måte å være leder på. På en måte stiller en ikke med blanke ark, en må forholde seg til den forrige lederens måte å handle på, den historien og etablerte kulturen som sitter igjen blir mange forventninger som flyttes over til deg som ny leder, forventninger om hvordan rollen skal fylles. Alt er nytt for deg, lederrollen, kulturen og historien, men for alle andre er det bare du som er ny i jobben. Når du da skal forme rollen til din egen vil alt dette påvirke måten en bør gjøre det på (Haaland og Dale, 2005, s 13).

Det å være pedagogisk leder er krevende, utførelsen av yrkesrollen forventer at en kan opptre som fagekspert, kunnskapsformidler, veileder, omsorgsperson, oppdrager og verdiformidler, alt på en gang. Dette er mest myntet på samarbeidet med barna, men de samme egenskapene kan man bli utfordret på i relasjonene med de voksne (kolleger, foreldre og eksterne samarbeidspartnere) (Malmo og Stemshaug, 2002, s 41).

Styrerne har mange forventninger til førskolelærerne som er nye, blant annet at de kommer med et åpent sinn, forstår barnehagekulturen i den presiserte barnehagen og er ydmyk. De vil gjerne at en stiller spørsmål om det som blir gjort, men ikke at de forandrer på alt som er. Et godt samarbeid er også gjentakende og viktig.

Det forventes ikke at førskolelæreren skal være ferdig utviklet, det er forståelse for at før noe sitter godt i ryggmargen trengs det mange års erfaring. Det forventes derimot at førskolelærerne har positive holdninger til arbeidet med barn, interesse, respekt og trivsel i samværet med dem (Askland, 1994, s 67-78).

Man kan ha et mål og se for seg hvordan det vil bli når man er ferdigutdannet, kanskje blir det slik man hadde sett for seg, eller annerledes. Når en nå kommer ut i praksis vil en kunne kjenne igjen noe, men likevel er det nytt, det kan være en ser det kjente i nye synsvinkler og på nye måter. Den første tiden trenger ikke å være ukomplisert, det kan være en møter på utfordringer, det kan hende en må gjøre noe om og om igjen, og man kan oppleve og ikke strekke til overfor de utfordringene man møter på (Furu m.fl, 2011, s 15).

## 2.5. Veiledning

Veiledning for nyutdannede førskolelærere kan hjelpe og gi støtte i den første perioden i arbeid. Veiledning forbindes med hjelp til å foreta ulike valg, være seg utdanning eller yrkesmessige valg, det kan være støtte i innføringsfasen eller utøvelsen av et yrke, også hjelp og støtte i personlige forhold. Når det gjelder nyutdannede blir det først og fremst snakk om veiledning knyttet til utvikling av yrkesidentitet og til støtte i yrkesutøvelsen den første perioden. I en veiledning kan veisøker velge å følge eller la vær å følge de rådene som blir gitt.

Med en grunnutdanning er man bare delvis klar til å gå ut i yrkeslivet. Det er først i møte med praksis at teorien får en ny mening og blir justert. Det å finne sin yrkesidentitet handler om å tre inn i yrket "førskolelærer" der det befinner seg mange andre med samme utdanningsbakgrunn som behersker en felles kode. Men det å finne sin profesjonelle identitet er en personlig prosess. Det innebærer ulike prioriteringer og valg der yrkesidentiteten og den personlige identiteten går over i hverandre. Når man er i denne fasen kan en veileder være til hjelp og støtte, slik opplæring foregår i praksis etter endt utdanning (Askland, 1994, s 47-50).

Veiledningsansvaret en pedagogisk leder har i barnehagen omfatter blant annet veiledning av personalet, både i grupper men også individuelt. Med personalet menes det her alle som til en tid arbeider på den gitte avdelingen, være seg assistenter, vikarer, studenter, barne- og ungdomsarbeidere osv. Det kan være personer under utdanning, et personale med ulik kompetanse og ulik fartstid i barnehagen. Veiledning i grupper kan foregå på avdelingsmøter, individuelle kan være når en person søker råd og veiledning, eller når pedagogisk leder har observert at en person bør ha litt veiledning på bestemte områder. En pedagogisk leder vil også ha ansvar for å veilede foreldre og foresatte. Tema og innhold i veiledningene kan være veldig mangfoldig, veiledningssamtalen kan ha fokus på det pedagogiske arbeidet på avdelingen eller i barnehagen, det kan være arbeid med barnegruppen eller enkeltbarn, samarbeid i og utvikling av personalgruppen, samarbeid med foreldre, utviklingsarbeid i barnehagen og mye mer (Carson og Birkeland, 2009, s 17).

## 2.6. En tilpasningsprosess

Ledelsesutvikling skjer først og fremst i det daglige arbeidet man gjør, man lærer gjennom å erfare. Kurs og seminarer vil være en hjelpende hånd, men ikke avgjørende for å utvikle sine lederegenskaper. Dette lærer man gjennom å utøve ledelse i det daglige. Lederkompetanse er en praktisk kompetanse som man utvikler ved å være nettopp leder, det avhenger av at man er reflekterende og vil lære av dette. Man blir bedre og utvikler seg ved å drøfte situasjoner og

handlinger, sette ord på dem og bruke begreper, modeller og teorier. Det kan gjøre at man ser situasjonen i et nytt lys og at man slik trekker mer lærdom av de erfaringene en har gjort seg (Haaland og Dale, 2005, s 16).

Det å få inn nyutdannede kan være en utfordring, men også mye godt, de er ivrige og ikke utbrente mennesker. Flere styrere opplever også en styrke i det teoretiske til de nyutdannede, det kan være repetisjon og oppfriskning av kunnskap de godt etablerte har vært borti tidligere, inspirasjonen til å lese en artikkel eller en bok og om ny kunnskap som barnehagen ikke har vært oppmerksom på. Den største svakheten er derimot mangel på erfaring. Praksisen som utøves i studiet er ikke langt nær nok erfaring som trengs. De nyutdannede er også best på barn og har dårligst kompetanse på voksne - personale og foreldre.

Tilpasningsprosessen hos nyutdannede kan variere fra person til person, ofte anbefales det at en har samme arbeidsplass i ett år slik at en ikke får følelsen av mislykkethet og frustrasjon. Perioden handler om å få kontakt med barna, foreldrene og personalet i barnehagen. Hvor lenge denne perioden er, kan variere ut i fra hvordan man er som person (Askland, 1994, s 67-78).

## **2.7.Sosialfaglige nettverk**

Ved bruk av e-post og andre teknologiske kommunikasjonsformer kan det lettere forekomme misforståelser enn om vi møtes ansikt til ansikt. En reagerer på meldingen slik en oppfatter den, kanskje trekker man konklusjoner ut i fra det man oppfatter, uten at det er grunnlag for det. Av dette kan man få usikkerhet, konflikter og forvirring. Men er det viktigste å ha et sosialt nettverk der man møtes ansikt til ansikt, eller er det sosiale nettverket uansett kommunikasjonsform viktig i seg selv? Konklusjonen er at det sosiale nettverket er viktigere enn datanettverk der man ikke kan omgås ansikt til ansikt. Mennesker med gode sosiale nettverk har blant annet bedre helse, færre mentale plager, takler bedre stress og uventede belastninger, de har større selvrespekt og blir raskere frisk etter sykdom (Irgens, 2007, s 214).

Om førskolelæreren føler seg isolert og har et lite faglig nettverk kan utfordringene ved å være nyutdannet øke, barnehagens størrelse, nærmiljøet og geografisk avstand til neste barnehage er av betydning for opplevelsen. Får den nyutdannede stempel på seg for å være den som KAN noe? Fra assistenter og andre medarbeidere, er dette noe de forventer? Kan føre til at førskolelæreren blir usikker og ute av stand til å leve opp til slike forventninger. Behovet for førskolelæreren kan være å få lov til å være nyutdannet, men kan i lederstillinger være en som må ta ansvar og vise seg sikker (Askland, 1994, s 54).

### 3. Metode

#### 3.1.Hva er en metode

En samfunnsvitenskapelig metode dreier seg om hvordan vi skal gå frem for å hente inn den informasjonen vi søker fra virkeligheten. Det handler om hvordan vi kan undersøke de spørsmålene vi har og om disse er i overensstemmelse med virkeligheten eller ikke. En kan ikke gå rett til konklusjonen før man har undersøkt spørsmålene, en må støtte seg på beviser man får gjennom undersøkelser som blir foretatt (Johannessen m.fl, 2005, s 32-33).

#### 3.2.Kvalitativ metode

For å finne svar på problemstillingen min valgte jeg en kvalitativ metode og her intervju. Jeg valgte å intervju 2 pedagogiske ledere og to styrere. Når jeg skulle finne personer å intervju, var det for meg viktig å ta et strategisk utvalg av informanter og finne to pedagogiske ledere som var nyutdannet og ny i rollen som leder. Dette fordi jeg retter problemstillingen min mot nyutdannede, og deres opplevelse av det å være ny i rollen som leder, at de da var nyutdannet gjorde at denne opplevelsen var ganske fersk (Ibid, s 106-107). Jeg tok utgangspunkt i to forskjellige barnehager og valgte styrere fra samme barnehage som de pedagogiske lederne. Dette for å få et mer helhetlig syn på hvordan rutinene for sosialisering av nyutdannede var i de to barnehagene.

En metode blir sett på som en fremgangsmåte, noe vi kan bruke for å skaffe informasjon og komme frem til ny kunnskap på. Jeg valgte å ha en kvalitativ metode fremfor kvantitativ metode, fordi jeg ikke er ute etter å måle noe eller komme med statistikker. Jeg vil gjennom undersøkelsen komme frem til informantenes meninger og opplevelser av den problemstillingen jeg har satt meg, og dette kan ikke la seg tallfeste eller måles. Den kvalitative metoden lar meg som intervjuer få en nærmere relasjon til informantene, jeg får gå i dybden av spørsmålene, det er ikke faste svaralternativer og dette vil gi meg informantenes egne opplevelser og erfaringer av det gitte temaet som skal undersøkes (Dalland, 2012, s 111-113).

#### 3.3.Intervjuguide

Før jeg avtalte intervjuene laget jeg en intervjuguide som jeg sendte inn til veilederne mine for å få tilbakemelding på oppbygging, hvordan formuleringen av spørsmålene var og lignende. Dette for å ha en intervjuguide som gir gode spørsmål slik at jeg får utfyllende svar. Hvordan intervjuguiden er utformet vil være av betydning for hvordan stemningen er, om de føler seg avslappet og hvilke svar jeg kan vente og få. Det jeg ville gjennom intervjuguiden

var å innhente ulike sider av informantenes opplevelser av det å være en nyutdannet leder, jeg ville stille åpne spørsmål der informantene kunne komme med de erfaringene de har gjort seg gjennom dette. Jeg kom da mot et intervju som var deskriptivt, det skulle gi meg en best mulig beskrivelse av nettopp følelsene, opplevelsene og handlingene som informantene har hatt (Ibid, s 157).

Etter at intervjuguiden ble godkjent ringte jeg rundt til to styrere og to pedagogiske ledere jeg skulle intervjuer. Jeg forklarte at jeg hadde en bachelor om lederrollen og om jeg kunne intervjuer dem og spurte om dato og tid som passet. Det ble ikke angitt eksakt hvor lenge intervjuene ville vare da jeg sa det også var litt opp til dem hvor mye de hadde å fortelle meg, men estimerte ca en halv time – en time. Før jeg avsluttet samtalen spurte jeg intervjuobjektene om de ville ha spørsmålene på forhånd eller ikke, slik fikk de bestemme om de ville forberede seg til intervjuet eller ikke. Alle utenom en styrer ville ha disse på e-post. Til styreren som ikke trengte spørsmålene på forhånd ga jeg kort en beskrivelse av hva det var jeg kom til å spørre om, og at det handlet om lederrollen. Det ble også nevnt til de andre intervjuobjektene, at bacheloren min handlet om lederrollen.

Jeg valgte å la intervjuobjektene få muligheten til selv å bestemme om de ville forberede seg eller ikke til intervjuet. Dette fordi jeg ville at de under intervjuet skulle føle seg mest mulig komfortabel, noen har mer behov for å forberede seg enn andre og kanskje kunne dette gi meg en god samtale der intervjuobjektene var avslappet. Jeg tror også at dette kunne gi meg bedre og mer utfyllende svar om de på forhånd ville ha nytte av spørsmålene.

### 3.4. Etiske retningslinjer

For å avtale intervju ringte jeg rundt til noen informanter jeg ville ha kontakt med, jeg stilte da spørsmål om de ville intervjues, de fikk da muligheten til å velge selv om de ville delta eller ikke. Ved avtale om intervju forklarte jeg hva jeg skulle bruke undersøkelsene til og i hvilken forbindelse informasjonen skulle brukes, de fikk slik innblikk i min oppgave og hva jeg skulle undersøke nærmere. Informantene hadde gjennom dette fått informert, frivillig samtykke. Avtalen ble gjort muntlig, dette fordi at om informanten ikke lenger ønsker og delta er det av liten betydning om avtalen er gjort muntlig eller skriftlig (Dalland, 2012, s 105-106).

Gjennom intervjuene spurte jeg på forhånd om det var greit med båndopptaker, og at opptakene etter transkribering ville bli slettet. Jeg anonymiserte også navn og steder om dette ble nevnt under intervjuet. Det er viktig med gode rutiner der det kommer frem personalopplysninger, disse må håndteres riktig slik at en kan ivareta personen på best mulig

måte. De skal sitte igjen med gode opplevelser av det å være med på en forskning der de har delt sine erfaringer og opplevelser (Ibid, s 95). Forskningsetikk blir beskrevet som det området av etikken som har med planlegging, gjennomføring og rapportering av forskning å gjøre, det vil si at en må sikre troverdigheten av resultatene en har fått gjennom forskningen og ivareta personvernet (Ibid, s 96-97). Jeg mener også at det å ha slike etiske retningslinjer i en forskningsprosess vil gjøre at informantene føler seg tryggere på at det som blir sagt er anonymisert, at de selv kan velge når og om de vil fortsette i forskningen som blir gjort (Johannessen m.fl, 2005, s 94).

### **3.5.Gjennomføring av intervju**

Jeg hadde på forhånd forhørt meg med intervjuobjektene om det var greit at jeg brukte båndopptaker, dette og notering av stikkord ble brukt i intervjuene jeg hadde. Jeg hadde lagt intervjuene på de to barnehagene på forskjellige dager, men med styrer og pedagogisk leder i hver barnehage hadde jeg dette på samme dag, men med god tid i mellom. Dette fordi intervjuet kunne vare i kort eller lang tid, alt etter hvor mye intervjuobjektene hadde å komme med. Om intervjuene varte i kortere tid slik at det ble god tid til neste intervju, ville jeg begynne å transkribere med engang slik at jeg fikk det ned på papiret mens det ennå var ferskt. Det å transkribere intervjuene handler om at jeg kan bevare mest mulig av det som ble snakket om, det gir meg en anledning til å gjenoppleve møte med informantene. Det at båndopptakeren da var såpass god, gjorde at jeg også fikk en god kvalitet på teksten jeg i ettertid skrev ned (Dalland, 2012, s 179).

### **3.6.Metodekritikk**

Noe som er grunnleggende for data som innhentes er at de skal være relevante for problemstillingen som er satt (Ibid, s 120). Når jeg begynte å skille ut hva jeg skulle ha med i funnene, kunne jeg merke meg at mange av spørsmålene fra intervjuguiden ble verdiløse og ikke sto i samsvar med den problemstillingen jeg hadde satt meg. Det var nok heller noe jeg selv ville vite enn at de hadde verdi for selve oppgaven. Jeg fikk også mange gode svar fra de pedagogiske lederne og hadde muligens kunnet kuttet ut å intervju styrene. Det jeg i midlertidig fikk fra styrene som de pedagogiske lederne ikke kunne gi meg, var selve prosessen før de nyutdannede førskolelærerne begynte i barnehagen.

Jeg hadde valgt å intervju styrer og pedagogisk leder på hver barnehage på samme dag. Det å ha intervjuene på samme dag kunne også ha ført til problemer om noen ikke hadde godkjent båndopptaker, eller om noe i ettertid gikk galt med båndopptaker og jeg måtte notere alt rett etterpå. Det var en av grunnene til at jeg spurte om båndopptaker på forhånd, jeg testet også ut

den før jeg gikk ut i intervju. Det var såpass god tid i mellom intervjuene at jeg ville ha rukket å fylle ut stikkordene jeg noterte meg før neste intervju om båndopptakeren ikke skulle virke. Data som innhentes må også være pålitelige, om båndopptakeren ikke skulle fungere ville dette kunne føre til at noen av svarene ikke ble helt pålitelige da det er vanskelig å gjengi alt nøyaktig slik det ble sagt etter et intervju. Men det kan også være feilkilder om spørsmålene er oppfattet riktig, eller om meningsinnholdet endres ved transkribering (Ibid, s 120).

Med kvalitativ metode, og her intervju, er det både fordeler og ulemper, de ulempene jeg kan komme over er at intervjuobjektene kan få ulike oppfølgingsspørsmål alt etter hva de har svart på tidligere spørsmål. Jeg kan heller ikke trekke bastante slutninger da jeg kun skal forholde meg til de svarene jeg har fått. Likevel mener jeg dette er metoden som ville gi meg flest fordeler med blant annet utdypende svar og mulighet for oppfølgingsspørsmål (Ibid, s 112-113).

## **4. Funn og drøfting**

### **4.1.Intervju av de pedagogiske lederne**

Som nevnt i metodedelen intervjuet jeg to pedagogiske ledere, begge begynte på arbeidsplassen høsten 2012 og var derfor relativt ny i jobben som leder på barnehagen hvor de arbeidet. Begge fikk tilbud om å få intervjuguiden på e-post slik at de hadde en mulighet til å forberede seg om de ville. Begge de pedagogiske lederne var relativt nyutdannet (Pedagogisk leder nr.1 i 2011 og pedagogisk leder nr.2 i 2012).

#### **4.1.1. Overgangen fra student til nyutdannet leder**

Pedagogisk leder nr.1 kunne fortelle om en skremmende prosess, med skrekkblandet fryd. Det var noe annet enn å sitte på skolebenken å høre teorien enn hvordan det var å komme ut i arbeidslivet for så å skulle anvende den. Det er så mye mer i arbeidslivet enn det er å være på skolen, og pedagogisk leder nr.1 kunne til tider føle seg hjelpsløs og usikker. Det dukket opp mange spørsmål som hun ikke var helt forberedt på, hun beroliget seg selv med at selv om hun var ferdigutdannet kunne hun ikke komme som ferdig utlært.

Pedagogisk leder nr. 2 syntes overgangen fra student til nyutdannet var ganske brå, selv om hun hadde mange års erfaring og ikke fikk det såkalte ”praksissjokket” var det et stort ansvar å skulle gå fra barne- og ungdomsarbeider til pedagogisk leder på en avdeling. Hun tok også studiet på normert tid og forklarte at hun i arbeidslivet ble mer bundet opp enn da hun gikk studiet.

Dette er personer som har helt ulik erfaringsbakgrunn fra barnehage, men likevel forteller begge om at det var en brå overgang fra student til pedagogisk leder. Man får nå ansvar som man ikke hadde i studiet og en skal være leder for personalet, barna og foreldrene. Her er det viktig at studiet legger godt til rette slik at overgangen ikke bærer preg av usikkerhet og angst, med dette trengs gode praksiser der en får et nærere forhold til nettopp lederrollen. Studentene bør få se hvordan de kan anvende teorien i praksis og få veiledning på ulike ledersstiler. Dette står i samsvar med det Meyer (2005) skriver om det å være leder og hva det innebærer. Det nevnes at barnehagen og kommunen også har et ansvar for å gjøre overgangen lettere for de ferske lederne, men studentene har også et ansvar. Man kan ikke gå og forvente at alt blir lagt til rette for dem, her må man også selv ta initiativ og være engasjert mot det yrket de skal praktisere. Men selv om man er engasjert i praksisen og utøver lederrollen, får man ikke de virkelige opplevelsene, man får bare "låne" rollen i en bestemt tid. Dette gjør at en ikke får se hvordan det egentlig er å være leder, man får egentlig bare praksislærerens opplevelser og erfaringer. Selv tror jeg at lederrollen for meg vil være mer virkelig den dagen jeg begynner i jobb, uten veileder, men som leder for avdelingen og alt som hører til denne. Overgangen fra student til leder vil nok variere fra person til person mener jeg, det er veldig individuelt hvordan man opplever overgangen. Selv om barnehagen her har en viktig rolle, bør også den nyutdannede være engasjert i overgangsprosessen. Dette kan sees i samsvar med det Askland (1994) skriver om samarbeid. Det vil bety at begge parter bør ha et åpent og godt samarbeid, slik får de det beste ut av prosessen.

#### **4.1.2. Forventningene**

Pedagogisk leder nr.1 hadde store forventninger til seg selv, det å ha oversikt over barna, personalet, foreldrene og hele avdelingen til en hver tid var en av forventningene. Hun forventet også at hun selv skulle være en tydelig og saklig leder som klarte å se alle. Utfordringer som pedagogisk leder nr.1 da møtte på ble nettopp forventningene, det kunne være enkelt å ha slike forventninger i teorien, men i praksis ble dette vanskelig. Å være en tydelig leder som tok avgjørelser var problematisk, dette var mest fordi det var usikkerhet om det som ble gjort var riktig. En kunne møte mennesker som har jobbet mange år i barnehage som har sine rutiner, når en da kommer fersk inn som leder følte pedagogisk leder nr.1 at de som hadde vært der lengst overkjørte henne og hun torde da ikke å være tydelig nok og markere seg. Dette var noe hun senere måtte ta opp med personalgruppen og fortelle om forventningene de hadde til hverandre.

Pedagogisk leder nr.2 forteller om et høyt ambisjonsnivå, og at hun alltid vil gjøre sitt aller beste, ikke bare for sin egen del men også for andre. Det ble forventet at det skulle bli tøft og at det ble et stort ansvar å være pedagogisk leder. I likhet med pedagogisk leder nr.1 forventet også nr.2 at det skulle bli et stort ansvar med tanke på barn, personal og foreldre. Hun hadde også forventninger til medarbeiderne sine og at de skulle forstå den rollen hun hadde som leder. Selv om arbeidstiden på avdeling ikke var like lang som en assistent sin arbeidsdag, så tok jobben hennes aldri slutt, med tanke på alt det ansvaret selve lederrollen fulgte med seg. Dette kom fra hennes tidligere erfaringer da hun selv var barne- og ungdomsarbeider og kunne til tider merke en del motstand mellom fagarbeidere og pedagogiske ledere. Nettopp på grunn av dette med arbeidstid og at kanskje fagarbeidere ikke forsto den ubundende arbeidstiden pedagogiske ledere hadde. Så hun forventer av dem at de må forstå hvor tøff jobben for en leder på avdeling er.

Begge de pedagogiske lederne hadde store forventninger til seg selv, begge nevner det å ha ansvar for avdelingen sin og alt som kommer under den. Da blant annet alle barna, personalet og foreldrene. Pedagogisk leder nr.1 nevner at hun hadde forventninger om seg selv mot det å være en tydelig og saklig leder, som klarte å se alle. Pedagogisk leder nr.2 forteller om høyt ambisjonsnivå og at man alltid skal gjøre sitt aller beste. Ut i fra det de forteller om forventninger og utfordringer de har møtt på i forhold til disse kan vi se på teori fra Furu m.fl (2011) som beskriver det og ikke strekke til. De pedagogiske lederne jeg har intervjuet stilte store krav til seg selv, de skulle klare over alt og være gode ledere. Kanskje har studentene urealistiske forventninger mot det de skal gjøre, at de krever for mye av seg selv den første tiden, og nesten ikke lar seg selv være nyutdannet. Askland (1994) nevner at det ikke er forventet at en førskolelærer skal være ferdig utviklet, det å utøve en lederrolle er noe som krever erfaring. Jeg tror at en ikke kan gå fra studiet og vite hvilken leder en kommer til å være, det vet jeg i alle fall ikke selv. Lederrollen er noe jeg må utforske og prøve ut, jeg må finne ut hva som passer for meg og hvilken lederstil jeg fungerer i. Dette mener jeg selv krever at jeg faktisk har erfaringer fra det å være leder.

De forventningene informantene mine hadde kan også stilles mot de forventninger barnehagen og personalet har av dem som leder. Det kan hende de ser forgjengerens måte å lede på opp i mot de nyutdannede. Dette står i samsvar med det Haaland og Dale (2005) skriver om lederrollen, man stiller nemlig ikke med blanke ark når man begynner i en lederrolle. Den kan være farget av forgjengeren sin måte å drive avdelingen på. Dette var også noe pedagogisk leder nr.1 møtte på, hun måtte senere ta opp dette med personalgruppen, om

hvordan det skulle være på avdelingen. Det er en krevende rolle og forventningene er store til deg selv om du er nyutdannet, for i barnehagen skal en leder kunne så mye. Jeg viser her til teoridelen av Malmo og Stemshaug (2002) de beskriver mange områder en pedagogisk leder må innom, alt fra fagekspert til verdiformidler. Og at samarbeidet med ulike mennesker er stort og omfattende, det er ikke bare barna som skal bli sett, en har også ansvar for foreldrene og personalet. Det er kanskje ikke så rart at informantene mine hadde store forventninger til seg selv, når man fordyper seg i alt en pedagogisk leder faktisk skal ha ansvar for og hva en skal kunne. Man må nesten stille litt krav til seg selv, blant annet som person, leder, medarbeider og omsorgsperson. Dette er bare noe av det en pedagogisk leder er i barnehagen.

#### **4.1.3. Barnehagens formelle og uformelle rutiner for sosialisering av den nyutdannede**

Pedagogisk leder nr.1 forteller om god oppfølging, og at det bestandig har vært åpenhet for å stille spørsmål om det skulle være noe. I begynnelsen hadde hun og styrer en oppstartssamtale, der fikk hun også en fadder. Fadderer var en assistent på avdelingen pedagogisk leder skulle arbeide på. Fadderer kunne brukes til omvisning av barnehagen og spørsmål om det var noe, dette fordi assistenten kjente til barnehagen og rutinene godt. Pedagogisk leder nr.1 fikk derimot ikke brukt fadderordningen noe særlig, da hun begynte på sommeren og assistenten hadde ferie. Men rutinene for en nytilsatt er slik som beskrevet. Etter tre måneder har de en oppfølgingssamtale, men på grunn av at det har skjedd så mye i barnehagen ble denne hos pedagogisk leder etter seks måneder. Denne oppfølgingssamtalen mener hun har vært veldig god, her får man sagt litt om hvordan prosessen har vært, fra en begynte og frem til i dag. Man får også litt informasjon og tilbakemeldinger på hvordan rutinene blant annet kan gjøres. Pedagogisk leder føler at hun har blitt sett og hørt, og at man her er i en prosess hvor man blir fulgt opp. Man blir også sosialisert inn i barnehagens uformelle rutiner, slik som pedagogiske leder møter, her treffer man forskjellige mennesker som en snakker med. Pedagogisk leder kunne blant annet fortelle at styreren i barnehagen var veldig flink til å gi de nytilsatte ansvar for noe brente for. På denne måten inkluderte de henne med inn i barnehagen og hun fikk da begynne med noe hun var god på.

Pedagogisk leder nr.2 nevner at de i barnehagen har et lederteam, hun har også rådført seg mye med de andre pedagogiske lederne og styrer. Her har det ikke vært en fast veiledningssekvens, men mer uformell veiledning. Pedagogisk leder forteller at om det er noe hun lurer på bruker hun å spørre, om det gjelder å få veiledning på noe eller lignende. Før pedagogisk leder begynte i jobben, dro hun ofte til barnehagen for å bli kjent på eget initiativ,

med personalet, huset, rutinene osv. De hadde, når hun begynte, en planleggingstur som gjorde at personalet ble bedre kjent, det var i den tiden også flere nytilsatte. Det gjorde at oppstarten ble fin for pedagogisk leder.

Ved å intervjuer to pedagogiske ledere har jeg fått sett på ulike rutiner barnehagene kan ha, her viste det seg å være en ganske stor forskjell. Fra den ene barnehagen som hadde faste rutiner på oppfølging og den andre der pedagogisk leder selv tok initiativ for å bli bedre kjent med barnehagens rutiner. Hva kan dette gjøre med nyutdannede? Nå hadde pedagogisk leder nr.2 veldig lang erfaring i barnehage, og kanskje trengte ikke hun den samme hjelpen som en uten all den erfaringen. Men man er allikevel ny i en lederrolle og kanskje bør man få tettere oppfølging og veiledning. I teoridelen er dette beskrevet av Askland (1994), med veiledning vil den nyutdannede få hjelp og støtte i den første perioden sin som leder. Jeg mener dette blir nødvendig i den første tiden, selv om det har vært praksiser med veiledning vil ikke dette være nok, de er bare delvis klar til å gå ut i yrkeslivet. De har nå kommet ut og skal være selvstendige og utvikle sin egen yrkesidentitet, det vil derfor være av betydning at de får veiledning mot dette, samt hvordan de ser på lederrollen. Når de nyutdannede så får veiledning vil de selv se hvordan dette skal utføres, da veiledning blir en stor oppgave for de pedagogiske lederne i barnehagen. Carson og Birkeland (2009) beskriver mange områder hvor veiledning blir brukt i barnehagen, blant annet med foreldre og personalgruppen. Som nyutdannet vil det være veldig mye å sette seg inn i, det vil derfor være av betydning at en får en god start på yrket.

#### **4.1.4. De nyutdannedes ønske om hjelp og oppfølging**

Pedagogisk leder nr.1 er veldig fornøyd med hvordan hun har blitt mottatt og hvordan rutinene hadde vært, og sier videre at det også handler litt om hvordan en selv tar initiativ til å bli kjent og engasjerer seg i dette. Men helt til slutt var det noe å tilføye på fadderordningen som barnehagen hadde, som nyutdannet skulle hun ønske dette hadde vært en førskolelærer eller pedagogisk leder. Hun sier at assistenten visste og kunne mye, men at en pedagogisk leder har mange andre oppgaver som en assistent ikke har, fordi en da må tenke annerledes og har oppgaver som assistenten kanskje ikke tenker over at en har.

Pedagogisk leder nr.2 skulle ønske det var mer rutiner over veiledninger og at hun kunne ønske det var en mentor. Hun sier derimot at hun har tatt tak i mye selv, hun hadde forhørt seg med styrer om det var noen formelle veiledningssamtaler, noe det ikke var. Men pedagogisk leder nr.2 har spurt om veiledning når det var behov for det.

Det kan hende de forskjellige erfaringene de pedagogiske lederne har gjør at de har behov for ulik oppfølging, selv om pedagogisk leder nr.2 har etterspurt veiledningen så svarer hun at det har gått greit, men at det tydelig er behov for nettopp veiledning til tider. Det ser også ut til at de rutine pedagogisk leder nr.1 har vært igjennom er noe pedagogisk leder nr.2 også kunne ha tenkt seg, her med en fadder (mentor) og faste veiledningssekvenser. Som nevnt tidligere ville det for nyutdannede vært behov for gode og strukturerte rutiner, det kan også gjøre at sosialiseringen til yrket og overgangen fra student til leder blir enklere. Når det er snakk om sosialisering kan vi i teoridelen se på hva Askland (1994) beskriver det som. Det er blant annet at man tilegner seg en kultur, verdi eller et mønster. Når det da blir snakk om sosialiseringen til yrket, nevnes det her at styrer kan ha samtaler med de nytilsatte, det kan være de får innblikk i barnehagens historie og mål. Jeg mener de nytilsatte slik kan få en større følelse av tilhørighet til både barnehagen og rollen som leder. Det kan være med på å gjøre sosialiseringen til lederrollen enklere, nettopp fordi de nyutdannede har fått et større innblikk i hva barnehagen står for og historien bak målene.

#### **4.1.5. Nytt av sosialfaglige nettverk**

Pedagogisk leder nr.1 kunne støtte seg til en annen nyutdannet på samme barnehage, hun forteller at de har snakket en del sammen og at det er greit å dele tanker og erfaringer med noen som gjennomgår det samme som en selv. Hun synes også det å ha sosialfaglige nettverk er positivt, selv om det er gått over et halvt år, snakker de fortsatt sammen og hun føler at en sitter igjen med noe positivt, de deler det meste.

Pedagogisk leder nr.2 forteller også om at hun har mange venninner som er førskolelærere og lærere, og at noen også ble ferdigutdannet samtidig som henne selv og som er på samme alder. De møttes en del og snakket om selve rollen, hvordan det var å komme som en voksen nyutdannet på en arbeidsplass. De har blant annet snakket om lederrollen og hvordan det var å komme i barnehagen som ny. Hun kan fortelle at hun begynte på en helt ny arbeidsplass, mens noen av de andre hadde begynt i en barnehage de hadde jobbet fra før av. Hun mener det blir en helt annen tilnærming til lederrollen for dem enn for henne. Hun forklarer dette med at hun i ny barnehage kunne starte helt på nytt, mens de andre kanskje hadde forventninger til seg ut i fra hvordan de hadde vært som barne- og ungdomsarbeidere.

Fra intervjuene kommer bruken av sosialfaglige nettverk frem som noe positivt, de har brukt hverandre til å reflektere over rollen som nyutdannet og de erfaringene de gjør seg underveis. Her har de pedagogiske lederne et sosialfaglig nettverk med personer som også er

nyutdannede, det vil være positivt med tanke på at de er på samme stadiet og ny i jobben, her kan de reflektere over rollen sammen og de erfaringene de har gjort seg så langt. Som Irgens (2007) forklarer i teoridelen er det forskjell på å møtes ansikt til ansikt, i forhold til bruk av e-post og andre teknologiske kommunikasjonsformer. Informantene jeg hadde, møtte sine nettverk ansikt til ansikt, man kan i sosialfaglige nettverk få en mer åpen samtale og gode refleksjoner enn om det hadde vært via e-post mener jeg. Det handler om å ta inn reaksjoner fra den andre parten, man kan ikke vite sikkert hva som ligger bak beskjeder om man ikke kommuniserer muntlig, man tolker beskjeden som man leser den. Videre i teoridelen beskriver Irgens at mennesker med gode sosiale nettverk også har det bedre, dette støtter også Askland (1994) med at førskolelærere som har et lite nettverk fort kan føle seg isolert og utfordringene kan bli større. Det vil altså være behov for at de nyutdannede førskolelærerne får ha et sosialfaglig nettverk å støtte seg på, men jeg tror også at det kan være andre enn noen som er nyutdannet som seg selv. Men at det kanskje er enklere å snakke med dem om det en erfarer fordi de selv er i samme posisjon og forstår det de gjennomgår der og da. Det å ha sosialfaglige nettverk kan nok være et verktøy de nyutdannede kan bruke i overgangen fra student til å være leder. De kan slik diskutere ulike rutiner og oppfølging de har fått eller skulle ønske de kunne ha fått, kanskje vil dette gjøre at de også tar initiativ til å søke mer råd og veiledning fra styrer og kanskje også kommunen.

## **4.2. Intervju av styrerne**

Jeg valgte å legge mindre fokus på styrernes funksjon i denne oppgaven da det var rutine og sosialiseringen av de nyutdannede jeg ville finne ut mer av. Jeg har derfor ikke noen fordypnings spørsmål rundt deres praksis, erfaring og så videre.

### **4.2.1. Prosessen før nyutdannede kommer i barnehagen**

Styrer nr.1 forteller om fadderordningen barnehagen har, denne brukes på alle nytilsatte, men mer aktivt på nyutdannede. Styrer viser også til en slags handlingsplan de har når de får inn nyansatte, denne følger barnehagen og denne inneholder mye av det pedagogisk leder allerede har snakket om. Dette kan være samtaler der blant annet etiske retningslinjer er i fokus. Handlingsplanen vil ikke være vedlagt da den inneholder en del sensitiv informasjon om barnehagen. Innholdet i planen går ut på introduksjon til den nytilsatte, rutiner barnehagen har, fadderordning, oppfølgingsamtaler og lignende.

Styrer nr.2 beskriver handlingsforløpet som forgår på barnehagen med at det først diskuteres med den tillitsvalgte i forhold til hvor den nyutdannede skal arbeide, hvilke arbeidsoppgaver de skal ha, om de skal være pedagogisk leder på en småbarnsavdeling eller storbarnsavdeling.

De kommer også inn på en samtale på før de begynner i barnehagen. Hun forteller også om at de nyutdannede selv har vært aktive og flinke til og satt seg inn i barnehagens planverk, blitt kjent med barn og personale osv. Videre sier hun at dette var på sommeren og at hun selv brukte mye tid på dem, for å gå gjennom årsplaner, fortelle om rytmen i barnehagen og hvordan arbeidsstrukturen var lagt opp. De fikk en god del informasjon før de begynte, men dette sier styrer at er mye takket være at de selv var så aktive, de tok kontakt og ville komme på besøk og sette seg mer inn i rutiner og lese seg opp av planer gjennom sommeren.

Selv om det her er snakk om en fast handlingsplan og en styrer som kun forteller om rutinene, virker det som om det er noen likheter. Styrer nr.1 forteller ikke nøyaktig hva som skjer i perioden før den nytilsatte inntre i stillingen, men det virker som om handlingsplanen barnehagen følger er mye av de rutinene som skjer både før, under og etter en ansettelse. Styrer nr.2 går mer inn på de prosessene barnehagen har før selve tiltredelsen finner sted. Men her har også de nyutdannede vært veldig aktive selv, det forteller også pedagogisk leder nr.2. Dette er i og for seg veldig bra, barnehagene er jo ute etter engasjerte medarbeidere som tar initiativ, men jeg vil her støtte meg til teoridelen hvor Gotvassli (2004) uttaler seg om nye medarbeidere. Barnehagene bør ha gode rutiner, og de nyutdannede skal helst ikke være de eneste som tar initiativ for en god sosialiseringssprosess, og for å finne sin plass i personalgruppa. Ledelsen i barnehagen, styrer og eiere bør se til at den første tiden på arbeidsplassen blir god for de nyutdannede. Det vil videre ha innvirkning på om de yter sitt beste og om de vil fortsette i jobben. Når det er snakk om det siste, bør barnehagene virkelig ta sosialiseringssprosessen for de nytilsatte svært alvorlig, det handler om at de skal trives, og være motiverte til å skape en god hverdag og utvikle barnehagen, og ikke minst fortsette i jobben.

#### **4.2.2. Styrernes svar på barnehagens rutiner for sosialisering av nyutdannede til lederrollen**

Styrer nr.1 fortalte her de samme svarene jeg fikk ved forberedelsene før en nyutdannet kom inn i barnehagen, de følger som nevnt tidligere en bestemt handlingsplan, her er det alt fra forberedelser til gjennomføring når nytilsatte kommer i barnehagen.

Styrer nr.2 forteller at deres barnehage har en pedagogisk leder eller førskolelærer som har hovedansvaret for de nyutdannede. Styrer vet at denne ordningen også har blitt brukt, de har ellers anledning til å søke råd og veiledning hos styrer selv, om hun ikke er tilgjengelig har de da en assisterende styrer som kan benyttes. De nyutdannede er også med på lederteamene barnehagen har. Avdelingene arbeider ellers ganske tett to og to sammen. Styrer nevner også

kort kollegaveiledning som en positiv sak for de nyutdannede, her kan man drøfte noe man har opplevd eller om man har noe en vil snakke om. Det har ellers vært samarbeid i ubundentiden til de pedagogiske lederne, de har fått rom til å styre dette selv og fått samarbeidet om de har ønsket det.

Det ser ut til at begge styrerne forteller om rutiner de har ved sosialisering av nyutdannede førskolelærere, der styrer nr.1 har en fast handlingsplan som blir fulgt hver gang. Styrer nr.2 derimot har ingen fast plan på dette, men rutinene er slik at også her er det en slags mentor, en pedagogisk leder eller førskolelærer som har ansvaret for de nyutdannede. Men i intervjuet med pedagogisk leder på denne barnehagen kom det frem at hun ønsket det var en mentor, og at det hadde vært faste veiledningssekvenser. Her forteller også styrer nr.2 at hun har vært tilgjengelig om det skulle være behov for veiledning, men dette har ikke vært en fast rutine i følge den pedagogiske lederen ved barnehagen. Forskjellen blant disse to barnehagene ble nå at hos den ene virksomheten ble rutinene fulgt og hos den andre ikke. Hva er det som gjør at rutinene for sosialisering av nyutdannede ikke blir fulgt når styrer selv forteller om dem, og nevner hvilke rutiner det er? Jeg kan her henvise til Askland (1994) der de nyutdannede har en svakhet med tanke på erfaring fra yrket. Kompetansen på barn kan være god men den kan være dårligere på personalet og foreldrene, derfor mener jeg det blir viktig at rutinene barnehagen har blir fulgt. De nyutdannede er helt ny i lederrollen og mangler som sagt erfaring på ulike felt, det vil derfor være en trygghet om det er faste rutiner for blant annet veiledning, oppfølging og støtte fra en mentor. Det kan hende rutinene som styrer nevner ligger der, men at de ikke blir brukt, det må da være mer oppfølging på dem slik at den nyutdannede får en god overgang.

#### **4.2.3. Styrernes forventninger til de nyutdannede**

Styrer nr.1 sier at man forventer at den nyutdannede vet litt om rollen som førskolelærer da en har gått tre år på høyskole og lært om den der. Det forventes litt mer av en nytilsatt førskolelærer enn en assistent. Videre vil styrer at de skal være engasjerte og spørrende, at man er litt mer i forkant når det gjelder arbeidsoppgaver. Dette forventer styrer fordi en som nyutdannet førskolelærer sitter med en god del refleksjoner rundt rollen sin og arbeidet i barnehagen, at den nytilsatte har kunnskap om dagsrytmen og hva som kreves av en voksen i barnehagen. Man skal ikke bare sitte og få fordelt arbeidsoppgaver, man må være frempå. Selv om en ikke har så mye erfaring har man hatt praksis og skrevet, reflektert og vurdert mye rundt barnehagearbeidet. Også at man skal ha opplegg, samlingsstund, dette skal man ha trent på i praksisen, her kan man blant annet lære barna noe.

Styrer nr.2 har også forventninger om at den nyutdannede er engasjert i forhold til yrket sitt, at de er interesserte i å lære og at de kan gi barnehagen nye tanker og ideer etter hvert som de har blitt tryggere i rollen sin. At de har nye tanker i forhold til utviklingsteorier, nyere forskning og at de holder seg oppdaterte. Barnehagen er en lærende organisasjon som stadig skal være i utvikling, og da forventes det at også de ansatte holder seg oppdatert og følger med.

Begge styrerne forventer at de som er nyutdannede førskolelærere er engasjerte og interesserte i forhold til yrket sitt og at de er reflekterte. Det blir også forventet at de følger med i nye utviklingsteorier og har kunnskaper om arbeidsoppgavene som er i en barnehage. Jeg mener dette kan støttes av Askland (1994), der flere styrere kan oppleve at det er en styrke å få inn nyutdannede, de er engasjerte og sitter inne med nye og friske teorier og kunnskaper. Det at styrerne har en forventning til de nyutdannede vil være bra, det gir de nyutdannede et mål å arbeide mot. Samtidig mener jeg en må tenke på tilpasningsprosessen hos de nyutdannede, det tar gjerne en stund før en føler å mestre oppgavene helt. For store forventninger kan føre til en følelse av mislykkethet og frustrasjon om de ikke klarer å leve opp til dem. For å kunne arbeide mot de forventningene styrerne har satt til de nyutdannede vil det nok være av betydning at sosialiseringen av førskolelæreren er god. Med det mener jeg at det bør være gode rutiner der de nyutdannede får støtte, hjelp og oppfølging, det kan være om hvordan det går i jobben, og hvordan arbeidsoppgavene utføres. Altså bør sosialiseringprosessen være tilstede allerede før tilsettingen finner sted. Her kan det bety at den nyutdannede får informasjon. Dette kan for eksempel være; samtaler med styrer eller tillitsvalgt for å få relevant informasjon om barnehagen, avdelingen den nyutdannede skal være på, og arbeidsoppgaver som går under rollen som pedagogisk leder. Som styrerne nevner, vil de ha engasjerte og interesserte førskolelærere, det mener jeg de kan få når sosialiseringprosessen er på plass og de får den oppfølgingen og hjelpen de trenger den første tiden de er nyutdannet. Det kan være enklere å få opp engasjementet

### **4.3.Hvor lenge er man nyutdannet?**

Før jeg spurte hver informant om de hadde noe å tilføye, ville jeg vite hvor lenge de mente en var nyutdannet. Svarene ble ganske like og de mente alle dette var veldig individuelt, men samtidig at de nyutdannede kanskje fikk være det i minst ett år. Pedagogisk leder nr.2 mener blant annet at det er svært personavhengig og at det kan avhenge veldig av den tryggheten og samholdet som er på arbeidsplassen. Pedagogisk leder nr.1 sier at man kan være nyutdannet lenge i et slikt yrke, dette fordi det er så mye som skjer i løpet av en dag, man kommer borti

mange hendelser og episoder, at man egentlig bare blir mer erfaren, men aldri ferdig utlært. Styrer nr.1 fortalte at hun var ferdigutdannet i 1999, men at hun fortsatt føler seg litt nyutdannet, hun mener også at de nyutdannede kan trenge noen år før de finner sin egen identitet. Styrer nr.2 mener det må være rom for at man er nyutdannet ett års tid, en må få en sjanse til å prøve seg.

Når jeg stilte dette spørsmålet forventet jeg nok en del like svar, blant annet at de kunne få betegnelsen "nyutdannet" hvert fall ett år. Dette står i samsvar med det Askland (1994) skriver om det å være nyutdannet, man er kanskje bare nyutdannet en gang som førskolelærer, men flere ganger kan en føle seg ny i yrkeslivet, for eksempel ved bytte av arbeidsplass. En kan da også ha behov for støtte og hjelp slik som en nyutdannet vil ha. Det med støtte og hjelp vil da altså være av stor betydning uansett om vedkommende er nyutdannet eller bare ny ved arbeidsplassen.

I det jeg selv tenker mot yrket så har informantene gode svar, det at tryggheten og samholdet kan gjøre sosialiseringprosessen enklere tror jeg stemmer godt. Jeg har selv vært ny i forskjellige barnehager, og hvordan man blir tatt i mot har mye å si. Blant annet at man føler seg trygg nok til og bare gå rett inn i barnehagens rutiner, kanskje kan noen plasser gjøre en utrygg slik at en ikke tør å gå løs på oppgavene som er, i frykt for at det skal bli gjort feil osv. Dette kan sees i samsvar med det Gotvassli (2004) skriver om, her møtet den nyutdannede gjør seg med barnehagen, personalet, foreldrene og barna. Det vil være viktig for den nyutdannede å bli sosialisert inn i de rutinene som er og inn i samholdet, slik at de kan føle seg trygge på å utføre de oppgavene som er samt at den nyutdannede yter sitt beste.

Pedagogisk leder nr.1 snakker om at det i løpet av en dag er mange hendelser og episoder, dette skjønner jeg godt. Selv om jeg kun har vært vikar i barnehagene og ikke fått innsikt i en hverdag som pedagogisk leder, har jeg sett og opplevd veldig varierte hverdager, og jeg kan se for meg hvor ulike oppgaver en pedagogisk leder da har gjennom ett år. Jeg har jo også fått en nærmere innsikt på ulike oppgaver en pedagogisk leder har gjennom praksisene, og i teoridelen skriver Askland (1994) om at studentene gjennom praksis har fått oppleve hverdagen yrket gir. Men dette er bare noen få uker av et helt år, selv i de få ukene jeg har hatt praksis synes jeg det har vært utrolig mange oppgaver en pedagogisk leder skal utføre, og enda har ikke jeg fått sett alt.

## 5. Avslutning

Når jeg nærmer meg slutten av studiet sitter jeg med mange forventninger til hvordan jeg blir som pedagogisk leder og hvordan overgangen vil bli for meg. Hvordan jeg blir tatt i mot av selve barnehagen med innhold av foreldre, personal og barn er noe av det jeg tenker på. Jeg skal snart tre inn i en lederstilling, forskjellen fra å være student til å bli leder vil være stor. Ansvaret jeg kommer til å få er noe av det jeg da reflekterer over. Jeg kunne også gjennom informantene se igjen mye av mine tanker, de hadde også disse forventningene og tankene om hvordan det ville bli.

Gjennom arbeidet med denne oppgaven ville jeg få frem hvilke rutiner barnehagen har for å sosialisere inn nyutdannede i lederrollen, hvilke rutiner det burde vært og de nyutdannedes erfaring og opplevelser i overgangen mot å bli en leder. For å få til dette har jeg intervjuet to pedagogiske ledere og styrerne på de barnehagene hvor de nyutdannede arbeidet. Jeg har kommet over ulike rutiner barnehagene har for å sosialisere inn de nyutdannede og her kommer blant annet fadderordninger, veiledningssekvenser og oppfølgingssamtaler i fokus. Jeg mener det er viktig at styrerne har forståelse for de nyutdannedes behov for nettopp slike rutiner, dette kan sees i samsvar med hvordan Askland (1994) beskriver de nyutdannedes møte med rollen som pedagogisk leder. Man er bare delvis klar for å gå ut i yrkeslivet med en grunnutdanning. De må deretter finne sin yrkesidentitet for og tre inn i rollen som nettopp pedagogisk leder. En bør som styrer i en barnehage også ha forståelse for at de nyutdannede enda ikke er ferdig utlært selv om de er ferdig utdannet.

Samtidig har også de nyutdannede et ansvar for å gjøre overgangen så god som mulig. De har som nevnt tidligere fått opplevd yrket og de rutinene en barnehage har, de har fått innsikt i oppgaver og gjøremål som den pedagogiske lederen har ansvar for. Jeg mener også at det kanskje vil bli en lettere overgang for de nyutdannede om de er motiverte og engasjerte og vil sette seg inn i barnehagens rutiner, kultur og historie så tidlig som mulig. Det er også viktig at de selv tør å ta kontakt med blant annet tillitsvalgte, faddere eller styrer om det skulle være noe de trenger veiledning og råd om. Slik vil det også bli enklere for den nyutdannede å komme i gang og ikke sitte inne med problemer selv. Dette står i samsvar med det Askland (1994) skriver om samarbeid, for at overgangen skal bli god hjelper det ikke med all verdens rutiner og oppfølging om partene ikke klare å samarbeide, det er derfor viktig at også den nyutdannede her tar et ansvar for å gjøre overgangen sin lettere.

Etter å ha arbeidet med denne oppgaven har jeg fått større innsikt i ulike rutiner barnehagene har, men også fått hørt forventningene de pedagogiske lederne har til det å være leder, og styreernes forventninger til deg som nyutdannet. Jeg sitter igjen med en større ro til det å gå mot en lederrolle nå enn før jeg begynte med oppgaven. Dette har nok mye å gjøre med at jeg har fått innblikk i det å være nyutdannet, dele opplevelsene til informantene mine, og en trygghet med at jeg selv har sosialfaglige nettverk å støtte meg på. Videre tror jeg man kan nå langt med åpenhet, engasjement og samarbeid, noe som har vist seg å være gode faktorer hos de nyutdannede informantene mine. Jeg har fortsatt mange tanker rundt lederrollen og overgangen mot den, og skulle jeg fordypet meg mer i denne oppgaven ville jeg nok sett nærmere på den første tiden i barnehage og medarbeidernes holdninger til å få inn nyutdannede førskolelærere. Det har vært spennende og interessant å arbeide med denne oppgaven, og jeg sitter igjen med mye informasjon som er relevant for min egen overgang mot lederrollen.

## Litteraturliste

- Askland, L. (red.) Aspeli, W. Bølgan, N. Johannessen, E. Malmo, B. & Pettersen, J.R. (1994). *Her kommer jeg! Om førskolelærerens sosialisering til yrket*. Oslo: pedagogisk forum
- Birkeland, Å. & Carson, N. (2009). *Veiledning for førskolelærere*. Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Dalland, O. (2012). *Metode og oppgaveskriving for studenter*. (4. utgave). Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Irgens, Eirik J.: (2007) *Profesjon og organisasjon*. Bergen: Fagbokforlaget
- Johannessen, A. Tuft, P.A. & Christoffersen, L. (2005). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* Oslo: Abstrakt Forlag
- Malmo, B. & Stemshaug, M. (2002). *Samhandling, veien til kompetanse. Perspektiver på foreldresamarbeid i barnehage og skole*. Oslo: N. W. Damm & Sønn.
- Meyer, E. (2005). *Pedagogisk lederskap i barnehagen; praktisk refleksjon i handling*. (2.utgave). Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K-Å. (2004). *Et kompetent barnehagepersonale. Om personal- og kompetanseutvikling i barnehagen*. (2. utgave). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Gotvassli, K-Å. (2006). *Barnehager, organisasjon og ledelse*. (4. utgave). Oslo: Universitetsforlaget
- Haaland, F. H & Dale, F. (2005). *På randen av ledelse. En veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal Akademisk.
- Furu, A. Granholt, M. Haug, K,H. & Spurkland, M. (2011) *Student i dag – førskolelærer i morgen, kvalifisering til førskolelæreryrket*. Bergen: fagbokforlaget

## Vedlegg 1, intervjuguide pedagogisk leder

- Hvordan var det å gå fra student til nyutdannet pedagogisk leder? (prosessen, hvordan var overgangen)
- Hvilke forventninger hadde du til det å være pedagogisk leder på en avdeling?
- Hva var de største utfordringene du møtte som nyutdannet?
- Hvilke holdninger hadde du til lederrollen?
- Hvilken støtte/oppfølging ga barnehagen deg som nyutdannet leder?
- Hvilke rutiner hadde barnehagen for å sosialisere inn deg som nyutdannet til lederrollen?
- Hadde barnehagen andre former for hjelp/støtte/oppfølging til deg som nyutdannet som ikke var rutiner?
  - Hvis ja, hvilke...? Hvis nei, skulle du ønske det var andre former for hjelp...?
- Hadde du noen sosialfaglige nettverk du kunne støtte deg på som nyutdannet? (tidligere klassekamerater, andre personer med lik utdanningsbakgrunn, jobbsituasjon)
  - Hvis ja kan du fortelle om... Hvis ikke, hvordan har det vært uten...?
- Hvordan vurderer du din kompetanse i arbeidet med barn da du som nyutdannet gikk inn i lederrollen?
- Har du noen tanker om hvordan barnehagen burde fulgt opp nyutdannede?
- Hvor lenge vil du si at en er nyutdannet?
- Har du noe å tilføye?

## Vedlegg 2, intervjuguide styrer

- Hvordan er det å få inn en nyutdannet førskolelærer i barnehagen?
- Hvilke forberedelser har dere før vedkommende begynner å arbeide i barnehagen?
- Hvordan arbeider dere for å sosialisere inn den nyutdannede i lederrollen?
  - Har dere noen formelle rutiner, individuell oppfølging, noen uformelle?
- Hvor lenge får den nyutdannede oppfølging og hjelp?
- Hva forventes av den nyutdannede?
- Hvilke utfordringer kan man få med nyutdannede førskolelærere?
- Hvordan er det for den nyutdannede med prøving og feiling i jobben?
- Hvor lenge vil du si at en er nyutdannet?
- Har du noe å tilføye?