

Fra student til barnehagelærer

Hvilke forventninger har barnehagen til en nyutdannet barnehagelærer, og hvordan møter man disse forventningene?

Marta Kristin Wigum Lindland

[kandidatnummer: 6007]

Bacheloroppgave

[BHBAC3950]

Trondheim, mai 2019

Bacheloroppgaven er et selvstendig studentarbeid gjennomført ved Dronning Mauds Minne Høgskole for Barnehagelærerutdanning og er godkjent som en del av barnehagelærerutdanningen. Under utarbeidelse av oppgaven har studenten fått veiledning ved DMMH.



DronningMaudsMinne
HØGSKOLE FOR BARNEHAGELÆRERUTDANNING

Innholdsfortegnelse

1. Innledning	3
2. Begrepsavklaring	4
3. Teorigjennomgang	4
3.1 Ledelse og lederstil	4
3.2 Hva innebærer det å være førstegangsleder ?	7
3.3 Barnehagelærerprofesjonen	8
3.4 Hva vil det si å være pedagogisk leder?	9
4. Metodebeskrivelse	11
4.1 Forberedelse og intervjuguide	12
4.2 Informanter	12
4.3 Gjennomføring	13
4.4 Personvern og etiske retningslinjer	13
4.5 Vurdering av metode	14
5. Resultat og drøfting	15
5.1 Innføring av førstegangslederen	15
5.2 Forventinger til den nyutdannede barnehagelæreren	17
5.3 Hvordan skape tillit og motiverte medarbeidere	21
5.4 Hvordan forberede seg til arbeidslivet?	23
6. Avslutning	25
Referanseliste	27
Vedlegg	29
Vedlegg 1: intervjuguide	29
Vedlegg 2: Samtykkeskjema	32

1. Innledning

Studietiden nærmer seg slutten, og etter tre år på Dronning Maud Minnes Høgskole kan jeg snart kalle meg for barnehagelærer. Det har vært tre lærerike år. Da jeg startet på studiet hadde jeg ingen kunnskap eller erfaring med barnehagelæreryrket, mens jeg nå etter 3 år har tilegnet meg kunnskap og erfaringer både på skolebenken og ute i praksis. Kunnskapen og erfaringene jeg har gjort meg, vil jeg ta med meg inn i yrket som barnehagelærer, men er det nok for å lykkes?

Snart skal jeg ta det store skrittet fra skolebenken og ut i arbeidslivet, og jeg kjenner at dette skremmer meg. For mange nyutdannede barnehagelærere kan det være et stort og overveldende steg å gå ut i arbeidslivet. Mange spørsmål kan dukke opp. Hvilke forventninger kommer de andre ansatte i barnehagen til å møte meg med? Kommer barne- og foreldregruppa til å ta godt i mot meg? Vil jeg takle de utfordringene som møter meg i jobbhverdagen? Dette er bare noen av de spørsmålene som surrer rundt i hodet mitt. På bakgrunn av dette ønsker jeg å ta for meg førstegangsledelse som tema i bacheloren min, for å se nærmere på hvordan nyutdannede, kan møte forventningene og personalet på best mulig måte. Personlig gruer jeg meg til å gå ut i jobb som en ung og nyutdannet barnehagelærer, men tror overgangen kan bli enklere om jeg får et innblikk i hvilke forventninger jeg kommer til å møte. Dermed ble problemstillingen min:

Hvilke forventninger har barnehagen til en nyutdannet barnehagelærer, og hvordan møter man disse forventningene?

Oppgaven har en innledning, begrepsavklaring, teorigjennomgang, metodebeskrivelse, resultat og drøfting og en avslutning. Jeg vil først presisere sentrale begreper i problemstillingen. Tredje kapittel består av relevant teori knyttet til problemstilling og intervjuguide. Teorien vil danne grunnlag for analyse og drøfting. I metodebeskrivelsen vil jeg ta for meg kvalitative intervju, og hvordan denne metoden ble brukt til å skaffe meg relevante data. Her vil jeg også se på hvordan denne metoden fungerte i forhold til å samle relevant data for å svare på problemstillingen. Til slutt oppsummeres funn og refleksjoner.

2. Begrepsavklaring

Når det i denne oppgaven snakkes om førstegangsleder og førstegangsledelse menes en arbeidstaker som trer inn i sin første formelle jobb som leder. I problemstillingen har jeg brukt begrepet barnehagelærer, fordi det er det utdanningen heter, men fokuset i denne oppgaven blir førstegangsledelse som pedagogisk leder.

Jeg vil også påpeke at jeg ut fra problemstillingen min, har valgt å fokusere på de forventningene som stilles til førstegangslederen, og ikke hvilke forventninger førstegangslederen selv har. I og med at jeg kun har intervjuet to informanter blir det relevant å nevne at dette er deres tanker om forventninger som stilles, men at dette selvsagt kan variere fra person til person. Andre informanter ville kanskje gitt andre svar.

3. Teorigjennomgang

I dette kapittelet redegjør jeg for teori om ledelse, førstegangsledelse og forventninger knyttet til profesjonen barnehagelærer og yrket pedagogisk leder. For å se nærmere på dette har jeg valgt å redegjøre for teorier om ledelse og lederstiler først, fordi dette blir relevant for videre forståelse av teorien.

3.1 Ledelse og lederstil

Det finnes flere definisjoner på hva ledelse er, og flere av dem belyser at ledelse er noe som er avhengig av andre mennesker. ”Ledelse er mellommenneskelig påvirkning i en situasjon og rettet mot, gjennom kommunikasjonsprosesser, oppnåelse av et eller flere spesifiserte mål” (Gotvassli, 2013, s. 36). Fordi ledelse er avhengig av at man bruker andre mennesker for å utføre oppgaver og nå mål, kan det sees på som hierarkisk i sitt vesen. I barnehagesammenheng kan dette handle om at pedagogisk leder er høyere opp i det hierarkiske systemet enn assistentene, og dermed har mer makt og kan bestemme over sine assistenter. Man kan studere ledelse nærmere gjennom tre ulike aspekter. Ledelse utøves av en eller flere i en organisasjon. Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å utføre oppgaver som organisasjonen er satt til å gjøre. Ledelse skal bidra til at målene for organisasjonen blir nådd gjennom de oppgavene som utføres. (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416-417).

Relasjonen mellom lederen og de andre ansatte er en viktig side av ledelse. Pedagogisk leder bør motivere de andre i personalet og få de til å trives på jobb (Gotvassli,

2013, s. 36) (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Ut fra disse definisjonene på ledelse kan man trekke tydelige tråder til maktbegrepet.

Sammenhengen mellom ledelse og makt er at makt følger med en lederstilling (Gotvassli, 2013, s. 246). Det er viktig at lederen er klar over den makten hen har. Som pedagogisk leder har man makt fordi det er tilskrevet stillingsstrukturen. Når man er leder på en avdeling i barnehagen er man som regel en mellomleder, alt etter hvilken organisasjonsstruktur barnehagen er del av. Oppgavene mellom pedagogisk leder og styrer er fordelt etter strukturen i det hieratiske systemet. Hvordan pedagogisk leder velger å ta i bruk denne makten ovenfor sine medarbeidere er viktig. Pedagogisk leder kan for eksempel misbruke makten sin, ved å alltid overstyre sine medarbeider. Det beskrives to ulike måter å utøve makten som følger med en lederstilling; stillingsmakt og personlig makt (Gotvassli, 2013, s. 247).

Stillingsmakt er knyttet til den hierarkiske oppbygningen. Pedagogisk leder har stillingsmakt i den forstand at han eller hun i kraft av sin stilling er i posisjon til å utøve makt ovenfor de andre på avdelingen. Det vil si at den pedagogiske lederen er gitt ansvaret for å lede det pedagogiske arbeidet, slik det står i rammeplanen, fordi han eller hun har utdannelsen til å kunne gjøre det¹. Innenfor stillingsmakt har også barnehagelæreren makten til å kunne utøve pålegg og muligheten til å gi de andre ansatte ulike belønninger for deres arbeid (Gotvassli, 2013, s. 247). Stillingsmakt kan ses i sammenheng med å være en autoritær leder, fordi det tar utgangspunkt i den formelle posisjonen lederen har, og ledere har kontroll over belønninger (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 433).

Personlig makt handler om å utøve makt på bakgrunn av tilliten og respekten barnehagelæreren har opparbeidet seg til personalet. Personlig makt er avhengig av at medarbeiderne føler at deres mål er noenlunde like lederens, og at de føler de får noe ut av å jobbe for lederen (Gotvassli, 2013, s. 247). En leder som utøver denne typen makt ses ofte på som en demokratisk leder, fordi hen er opptatt av å inkludere personalet i beslutningsprosessen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 434). Det vil si at personalet får komme med sine meninger, som lederen tar i betraktning, i de beslutningene som tas. Personlig makt kalles ofte kontaktmakt, fordi denne typen makt handler om kontakten mellom lederen og medarbeiderne. Personalet arbeider for lederen fordi de er interesserte i å opprettholde en god relasjon dem imellom, eller fordi de føler de tjener på jobben de gjør (Gotvassli, 2013, s. 247).

¹ Det kan gis dispensasjon til dem som enda ikke har fullført utdanningen.

Relasjonsledelse kan ses i sammenheng med personlig makt, og handler om å ha interesse for gode relasjoner til sine medarbeidere. Medmenneskelige relasjoner, samspill og kommunikasjon er sentrale faktorer innenfor relasjonsledelse. Viktige poeng er at lederen bryr seg om andre og arbeider kontinuerlig for å skape jobbtilfredshet og trivsel (Skogen, 2013, s. 43).

Forskjellen mellom stillingsmakt og personlig makt handler om medarbeidernes vilje til å følge lederen. Det er også viktig å trekke fram at personlig makt tar tid å bygge opp, og kan fort ødelegges gjennom for eksempel konflikter (Gotvassli, 2013, s. 247). Personlig makt kan man også skaffe seg uavhengig av om man har en lederstilling, fordi det handler om hvilken relasjon du har til andre mennesker.

Hvordan man tar i bruk makten sin som leder kan ofte være avhengig av hvilken lederstil man har. Lederstil handler om atferdsmønsteret til lederen, derfor kan lederstilen skille seg fra personlighetstrekkene til lederen, fordi det i større grad handler om hva han eller hun gjør. Hvilken lederstil man har avhenger av hvordan dine medarbeidere oppfatter deg, og ikke hvordan du selv ser på deg som leder. Gotvassli definerer lederstil slik: ”Lederens grunnleggende trekk eller mønster i sin atferd slik det oppfattes av andre” (Gotvassli, 2013, s. 47). Lederstil kan deles i to stiler ut fra hvor oppgaveorientert eller menneskeorientert lederen velger å være.

Oppgaveorientert ledelse kan ofte være preget av styrende atferd. Da er lederen opptatt av å fastsette mål, og at disse målene er nådd innen en viss tidsfrist. Lederen gjør også kontinuerlig veiledning og kontroll av personalet.

Menneskeorientert ledelse er ofte preget av støttende atferd. Lederen er opptatt av at medarbeiderne skal trives på jobben, at det benyttes toveiskommunikasjon og medarbeiderne får delta i de fleste beslutningene som tas. En menneskeorientert leder kan ofte være redd for at konflikter skal ødelegge miljøet på arbeidsplassen (Gotvassli, 2013, s. 47).

Viktige trekk som trekkes fram er at en leder bør ha er tillit, engasjement og saklighet, kjærlighet og omsorg, ærlighet, tålmodighet og toleranse og glede og humor (Gotvassli, 2013, s. 39). Disse personlighetstrekkene utvikles gjennom samhandling med andre mennesker (Gotvassli, 2013, s. 39). En førstegangsleder blir utfordret til å gjøre og gjennomføre oppgaver som hen enda ikke er trygg på. For å bli en god leder er det derfor nødvendig å trekke lærdom ut av hver eneste situasjon. For å kunne oppnå læring fra situasjoner, er læringsvilje, åpenhet og oppmerksomhet nødvendige egenskaper. Selv erfarne ledere er nødt

til å være åpne for å lære av situasjoner, fordi de kan havne i situasjoner som er nye og utfordrende. Gjennom å ta i bruk etablert kunnskap, og se om den fungerer, vil både førstegangsledere og erfarne ledere utvikle seg, og se om kunnskapen de allerede har, fungerer, eller om de er nødt til å tilegne seg ny kunnskap. Det er slik man utvikler seg som leder (Haaland & Dale, 2005, 173-175).

3.2 Hva innebærer det å være førstegangsleder ?

Når jeg nå skal se på teorier om førstegangsledelse, ligger teoriene om ledelse, lederstiler og maktbegrepet jeg har skrevet om i 3.1 til grunn.

Som førstegangsleder går man ikke inn i jobben med blanke ark, for man overtar en rolle som er blitt formet av forgjengeren. Man er nødt til å forholde seg til en kultur og et sett forventninger som allerede er formet og satt i barnehagen. Som førstegangsleder kan alt føles nytt for deg, men for alle andre i barnehagen er det bare du som er ny (Haaland & Dale, 2005, s. 13).

Førstegangsledelse er vanskelig fordi man må forholde seg til et lederskifte, samtidig som man selv skal lære hva lederrollen innebærer, og utvikle en lederidentitet (Haaland & Dale, 2005, s. 14). Man går inn i en jobb som leder som krever kompetanse førstegangsledere enda ikke har, men som må utvikles. Når man blir leder for første gang er man nødt til å løsrive seg fra rollen som student, og begynne å utvikle seg som en leder hvor man etter hvert skal skape en ny identitet – man går gjennom et identitetsskifte (Haaland & Dale, 2005, s. 22).

Som beskrevet i kapittel 3.1 handler ledelse om å gjennomføre oppgaver og nå mål gjennom andre mennesker. En barnehagelærer som begynner å jobbe som pedagogisk leder må lære seg at man kan delegerer arbeidsoppgavene videre. Det er ofte nødvendig for organisasjonen å legge til side de forventningene som allerede finnes til fordel for å gi rom til nye forventninger til førstegangslederen, og gi han eller hun muligheten til å utvikle sin egen lederidentitet (Haaland & Dale, 2005, s. 23).

Det kan være positivt å være bekymret og nervøs i forkant av å bli førstegangsleder. Det begrunnes med at det er et godt utgangspunkt for læring. Derfor er det fordelaktig å gå inn med en ydmyk holdning som førstegangsleder for å oppnå en lærende innstilling til lederjobben (Haaland & Dale, 2005, s. 18). Å lede og styre mennesker er en side ved lederjobben som førstegangsledere ofte kan finne utfordrende. Dette stiller krav til

relasjonsdanning med mange forskjellige personer. Kommunikasjon, samarbeid og konfliktløsning er områder både førstegangsledere og erfarne ledere kan finne utfordrende (Haaland & Dale, 2005, s. 56).

Når man inntar rollen som pedagogisk leder, og skal lede resten av personalgruppa, vil man oppleve at menneskene du skal lede er forskjellige. Dette stiller krav til at førstegangslederen velger lederstil, og hvordan man tar i bruk makten som følger med lederstillingen. Menneskene du leder er ofte annerledes enn deg selv, og kan oppføre seg på en måte du ikke liker. Som leder er dette noe du blir du nødt til å forstå og leve med (Haaland & Dale, 2005, s. 59). En vanlig overraskelse, som kan bli et irritasjonsmoment for førstegangsledere, er å måtte lede mennesker som ikke er like engasjerte som deg selv. Konfliktløsning blir ofte en større del av arbeidet enn hva en førstegangsleder forventer, dette krever at man utvikler ny kompetanse (Haaland & Dale, 2005, s. 60).

3.3 Barnehagelærerprofesjonen

Som barnehagelærer har man en profesjonsutdanning til å være leder i barnehagen. ”Hovedkjennetegnet til en profesjon er koplingen mellom kunnskap og stilling, hevder Gunnar Stave” (Irgens, 2007, s. 18). Et profesjonsstudium består som regel av ulike fag innenfor ulike fagområder som til sammen skal gi en profesjonsutdanning som kvalifiserer for et profesjonsyrke (Irgens, 2007, s. 19). Profesjonsstudiene skiller seg fra fagstudiene ved at fagstudiene ikke utdanner deg til et bestemt yrke (Irgens, 2007, s. 18). I barnehagesammenheng er stillingen som pedagogisk leder forbeholdt barnehagelærere, men kan også fylles av andre med barnefaglig og pedagogisk kompetanse fra høgszkolenivå. Dersom det ikke er noen aktuelle søkere med en slik utdanning, kan det søkes dispensasjon fra utdanningskravet. Dette vil si at barnehagelæreren ikke har monopol på profesjonen. I tillegg til utdanning kjennetegnes en profesjon ved at man har grunnlag for å definere visse spørsmål som er spesielle for profesjonen (Larsen & Slåtten, 2015, s. 311).

Barnehagelærerutdanningen skal gi barnehagelæreren kunnskaper og ferdigheter til å mestre det store mangfoldet av oppgaver man møter i barnehagen. Barnehagen har i løpet av de siste tiårene fått flere oppgaver fra myndighetene, gjennom lovverk og Rammeplanen, om hvordan barnehagen skal drives. Samtidig som barnehagelæreren arbeider etter krav fra myndighetene, møter de krav og forventninger fra foreldre, kolleger og barn. Dette setter autonomien til barnehagelærerprofesjonen i en spesiell situasjon, og viktigheten av faglig og etisk skjønn blir synlig. Skjønn er svært sentralt innenfor barnehagelærerprofesjonen fordi

man hele tiden står i relasjon til andre mennesker (barn, foreldre, kolleger m.m.). Kravene som stilles til yrket og utdanningen som barnehagelærer, fører til at barnehagelæreren stadig havner i flere yrkesetiske dilemmaer i forhold til bruken av skjønn (Thorsen, 2015, s. 70-77).

Dannelse er en viktig del av alle profesjoner. Dannelse er den prosessen hvor man tar i bruk den kunnskapen man har lært, i praksis (Thorsen, 2015, s. 149). ”Danning er en indre prosess som utvikles gjennom samhandling med andre, og gjennom ulike erfaringer, mentaliteter og kunnskaper som preger miljøet. Den er samtidig et personlig anliggende fordi voksne mennesker står ansvarlig for sine valg og meninger, og er med på å befeste sin egen identitet som privatperson og i yrkesrollen” (Meyer, 2005, s. 26).

De nasjonale retningslinjene sier at barnehagelærerutdanningen skal bidra til studentens dannelsesprosess, personlige vekst og utvikling. Man kan si at grunnlaget for dannelsesprosessen til en barnehagelærer legges under utdanningen, men den stopper ikke her, man er under en kontinuerlig dannelsesprosess gjennom hele profesjonsutøvelsen (Hennum & Østrem, 2016, s. 9). Utdanningen til et profesjonsyrke blir man altså ferdig med, mens danningen vil følge deg gjennom hele arbeidslivet (Hennum & Østrem, 2016, s. 104).

3.4 Hva vil det si å være pedagogisk leder?

I denne oppgaven fokuserer jeg på førstegangsledelse som pedagogisk leder. Teorien jeg har gått gjennom i 3.1, 3.2 og 3.3 legger derfor grunnlaget for det jeg videre skriver om pedagogisk ledelse.

”Pedagogisk leder er gitt ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, i tråd med godt faglig skjønn” (Rammeplanen, 2017, s. 16). Videre står det i Rammeplanen at det handler om planlegging, gjennomføring, dokumentasjon, vurdering og utvikling av arbeidet i barnegruppa, men det handler også om veiledning og å styre resten av personalgruppa i tråd med lovverk og Rammeplanen (Rammeplanen, 2017, s. 16). Det stilles krav til en person som skal bli pedagogisk leder. Barnehageloven sier at en pedagogisk leder må ha utdanning som barnehagelærer eller annen treårig pedagogisk utdanning med videreutdanning i barnehagepedagogikk (Barnehageloven, §17a).

Pedagogisk ledelse handler om å ha fokus på kjernevirksomheten i barnehagen, dette gjelder ledelse av arbeidet med danning gjennom omsorg, lek og læring. ”Pedagogisk ledelse

innebærer å initiere, tilrettelegge og lede utviklingsprosessene knyttet til læring og endring, hvor målet innebærer å få i gang bevisstgjøringsprosesser hos personalet knyttet til organisasjonens verdigrunnlag” (Gotvassli, 2013, s. 67). Videre sies at pedagogisk ledelse består av tre ulike bidrag. For det første har pedagogisk leder ansvar for å lede det pedagogiske arbeidet, samt ansvaret for produksjonen og kjerneaktivitetene i barnehagen. Det andre bidraget er at pedagogisk leder skal initiere, tilrettelegge og lede utviklingsprosesser. Det siste bidraget er at det pedagogiske arbeidet i barnehagen skal gjøres i tråd med samfunnsmandatet og verdigrunnlaget, som man finner i Rammeplanen.

Hele personalet skal gjøre seg kjent med Rammeplanen og følge de retningslinjene som står nedskrevet der, men det blir pedagogisk leders ansvar å ta beslutninger og styre personalet i riktig retning (Gotvassli, 2013, s. 67). For å kunne styre personalet i riktig retning blir kommunikasjon viktig.

Kommunikasjonsprosessene blir ekstra viktig i barnehagen fordi personalet arbeider tett på hverandre gjennom hele dagen. For å skape gode kommunikasjonsprosesser kan det være hensiktsmessig å skape et felles språk. Et felles språk handler om at de ansatte har noen felles rammer, begreper og forståelser. Dette vil være med på å gjøre samarbeidet mellom personalet enklere. God kommunikasjon blir derfor sentralt når det kommer til pedagogisk ledelse, dette forutsetter at man mestrer kommunikasjonsprosessen (Gotvassli, 2013, s. 80).

I pedagogisk ledelse ligger det en rekke forventninger til arbeidet som utføres. En pedagogisk leder har ansvaret for å lede det pedagogiske arbeidet i tråd med samfunnsmandatet. Samtidig skal man jobbe mot et inspirerende læringsmiljø. For å få til dette blir man nødt til å skape interesse, innsatsvilje, trivsel og glede blant personalet. Pedagogisk leder må være en rollemodell og jobbe for å bli kjent med sine medarbeidere. For å skape utvikling hos medarbeiderne er det en forutsetning at lederen er faglig orientert og interessert i jobben sin (Meyer, 2005, s. 44). Det forventes også at pedagogisk leder har et engasjement og en visjon for arbeidet. Det vil si at man jobber for å forene personalets kunnskap og behov med de målene barnehagen har, på en positiv måte. Pedagogisk leder må også vise interesse for det sosiale i barnehagen. Dette handler om å vise interesse for det medarbeiderne forteller, og gi dem respekt (Meyer, 2005, s. 44-45).

For å styrke selvfølelse og faglig motivasjon blant medarbeiderne må pedagogisk leder anerkjenne dem gjennom bekreftelse og å være oppmerksom. Man må være bevisst at man kommuniserer både verbalt og nonverbalt. De nonverbale signalene kan ofte være sterkere enn de verbale. Den pedagogiske lederen forventes også å se både enkeltpersoner og gruppa.

Det vil si at man ikke gjentatte ganger skal gi den samme personen oppmerksomhet, mens andre aldri får det (Meyer, 2005, s. 46-47).

Som pedagogisk leder møter man ulike forventninger fra barnehagen. Du har ansvaret for det pedagogiske arbeidet, men hvilke forventninger stilles egentlig fra dine kolleger? Meyer trekker fram ulike forventninger som ofte blir stilt til pedagogiske ledere. Man må vise tillit, engasjement, omsorg, ærlighet, toleranse, glede og humor (Gotvassli, 2013, s. 39).

Å skape motiverte medarbeidere, ligger gjemt som en uuttalt forventning, og er en viktig del av å lede personalgruppa. Motivasjon kan beskrives som drivkraften bak en viljebestemt handling (Gotvassli, 2013, s. 151). Frederick Herzberg har utviklet en teori om motivasjons- og trivselsfaktorer. De mest fremtredende motivasjonsfaktorene han fant under denne undersøkelsen var følelsen av å få arbeidet gjort, få anerkjennelse, få ansvar samt innholdet i selve arbeidet. Han fant ut at disse faktorene ville være med på å skape trivsel, men at for å skape motivasjon trengs det noe mer. Mennesker har behov for trygghet, sosial tilhørighet og anerkjennelse, men i tillegg søker vi utfordringer, selvstendig ansvar og selvrealisering (Gotvassli, 2013, s. 154).

Deci og Ryan har utformet en motivasjonsteori hvor de ser på indre- og ytre motivasjon. Viktige faktorer de mener er med på å fremme indre motivasjon er belønning i form av verbalros som fokuserer på kompetanse framfor enkeltprestasjonen til medarbeideren, at medarbeideren får bestemme mest mulig selv hvordan de skal utføre arbeidet, og at de opplever et godt arbeidsmiljø og tilhørighet i gruppa. Ytre motivasjon kommer for eksempel av belønninger, trusler, deadlines og internkonkurransen.

For å fremme den indre motivasjonen vil det være hensiktsmessig å fokusere på arbeidsprosessen og arbeidsmiljøet, framfor sluttproduktet (Gotvassli, 2013, s. 162). Arbeidsmiljøet har mye å si for å skape motiverte medarbeidere, og dette har man som pedagogisk leder et ekstra ansvar for å utvikle og opprettholde (Gotvassli, 2013, s. 165).

4. Metodebeskrivelse

Metode er et redskap som hjelper oss å samle inn data, og for å undersøke ulike spørsmål eller en problemstilling. Dalland siterer Vilhelm Aubert for å forklare hva metode er; ”En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme fram til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener dette formålet hører med i arsenalet av metoder” (Dalland, 2017, s. 52). Å bruke en metode handler om å følge en bestemt vei mot målet.

Veien du velger kommer an på hvilken metode du velger, og målet er å få svar på de spørsmålene eller problemstillingene du stiller deg. Prosessen går ut på å samle inn, analysere og tolke data. Systematikk, grundighet og åpenhet er viktige kjennetegn ved en metode (Johannessen, Tuft & Christoffersen, 2016, s. 25).

Innenfor samfunnsvitenskapelig metodelære skiller vi mellom to hovedretninger; kvalitativ og kvantitativ metode. Kvalitativ metode egner seg til å gå i dybden på det temaet du undersøker. ”Kvalitative metoder tar sikte på å fange opp mening og opplevelser som ikke lar seg tallfeste eller måles” (Dalland, 2017, s. 52). Kvantitative metoder egner seg derimot for å undersøke bredden i et tema. ”De kvantitative metodene har den fordel at de gir data i form av målbare enheter” (Dalland, 2017, s. 52).

Valg av metode er altså avhengig av hva man ønsker å finne ut av. Med utgangspunkt i problemstillingen min valgte jeg å bruke kvalitativ metode i form av intervju som redskap. Jeg valgte denne metoden fordi jeg ønsket å få tak i intervjupersonenes egne tanker og meninger rundt temaet førstegangsledelse.

4.1 Forberedelse og intervjuguide

Jeg brukte litt tid på å komme fram til tema og problemstilling, men kom til slutt fram til at jeg ønsket å vite mer om førstegangsledelse, fordi dette er noe jeg selv snart skal erfare. Det første jeg gjorde var å utforme en relevant problemstilling, med åpenhet for at denne kunne endres underveis. Deretter leste jeg relevant teori og utformet en intervjuguide til et kvalitativt intervju. Jeg laget to ulike intervjuguider, men dette vil jeg komme nærmere inn på i kapittel 4.2 hvor jeg tar for meg informantene. Før jeg kunne intervjuer fikk jeg veiledning på intervjuguiden min, slik at den kunne gi meg best mulig forutsetninger for å få utfyllende svar på spørsmålene. Målet med intervjuene var å få fram nyanserte beskrivelser av tankene til informantene rundt problemstillingen jeg hadde satt. For å få til dette ble jeg nødt til å stille oppfølgingsspørsmål (Dalland, 2017, s. 68). I tillegg til å lage noen få hovedspørsmål, forberedte jeg underspørsmål til dem, slik at jeg kunne spørre videre om jeg følte spørsmålene ikke ble besvart utdypende nok.

4.2 Informanter

Jeg lette etter informanter samtidig som jeg utformet intervjuguiden min. For å få best mulig innblikk i ulike forventninger tok jeg et strategisk valg av informanter (Dalland, 2017, s. 74),

og valgte å intervju en styrer som jeg kaller Mathilde, og en barnehagelærer som jeg kaller Aurora. Mathilde har jobbet som styrer i flere barnehager, og har derfor lang erfaring. Aurora ble uteksaminert for 2 år siden, og arbeider som barnehagelærer. I den forbindelsen har jeg i tillegg valgt å samle data om hvordan hun opplevde å gå ut i jobb etter studiene. Målet er å få innblikk i de ulike forventningene som stilles, og å se på om styrer og barnehagelærer har forskjellige eller like forventninger til en nyutdannet barnehagelærer.

I en kvalitativ metode kan det være nok med 1-3 informanter, men dersom informasjonen blir for tynn kan man øke antallet (Dalland, 2017, s. 76). I og med at jeg ønsker litt forskjellig informasjon, utformet jeg et intervju til styrer og et til barnehagelærer. Jeg sørget for å informere om at det var frivillig å delta. Før vi startet intervjuene leste de gjennom et samtykkeskjema og krysset av, samt ga muntlig samtykke til at de ønsket å delta. (Dalland, 2017, s. 75).

Jeg vil i kapittel 4.4 gå nærmere inn på etiske retningslinjer, men i og med at reglene for opptak av lyd er blitt endret ble jeg nødt til å notere for hånd under intervjuet. På grunn av dette spurte jeg informantene om jeg kunne ta kontakt med de dersom det var noe av det jeg hadde notert ned som var uklart eller forvirrende. Dette sa begge at var greit.

4.3 Gjennomføring

Etter at intervjuguiden ble godkjent av veilederne, sendte jeg informantene e-post og avtalte tidspunkt for intervju. I tillegg ønsket de å få tilsendt intervjuguiden på forhånd, for å kunne forberede seg. Mathilde intervjuet jeg i arbeidstiden på barnehagen hvor hun jobber, mens jeg møtte Aurora på et grupperom på Dronning Mauds Minne Høgskole. Det var informantene som kom med forslag til hvor og når vi kunne møtes. Begge samtalene varte i litt over en time. Vi brukte litt tid på starten av møtet til å snakke om ting som ikke omhandlet intervjuet. Kontakten mellom informanten og intervjuer er grunnleggende for å få til et godt intervju (Dalland, 2017, s. 74). Jeg informerte om at jeg kom til å sitte å notere underveis i intervjuet. Jeg tror det var viktig å informere om dette, fordi da ble de klar over at vi kanskje måtte ta noen pauser underveis, mens jeg noterte ned viktige ting jeg fant.

4.4 Personvern og etiske retningslinjer

”Etikk dreier seg om prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om handlinger er riktige eller gale” (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 83). I og med at de intervjuene man gjennomfører gjennom bachelor kan får konsekvenser for andre mennesker,

er det viktig å følge etiske retningslinjer. Forskning kan berøre mennesker direkte, da spesielt gjennom datainnsamling fordi man henter inn informasjon fra andre mennesker.

Selvbestemmelse og autonomi er viktig å ta i betraktning når man ser på de etiske retningslinjene. Informantene må få ha selvbestemmelse rundt å delta, og ha mulighet til når som helst å trekke seg om de ønsker dette (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 83-86). Dette fikk informantene informasjon om gjennom samtykkeskjemaet før intervjuet. Det er også viktig å respektere informantens privatliv. Dataene du samler inn må holdes konfidensielt, og det man velger å bruke i bacheloren må ikke være opplysninger som gjør det mulig å identifisere informantene (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s.86). Dataene jeg innhentet inneholdt ikke navn på informantene eller barnehagene de arbeider i, og heller ikke alder eller lydopptak av informantene. Jeg vil se nærmere på reliabilitet av den innhentede dataen i 4.5, i og med at jeg ikke tok lydopptak. Jeg forsikret også informantene om at notatene fra intervjuet ville bli slettet så fort bacheloren var ferdig.

På grunn av meldeplikten som oppstår når det er snakk om personopplysninger, kunne jeg ikke ta lydopptak av intervjuene, fordi opptak av stemme også regnes som personopplysning. ”Personopplysninger er opplysninger og vurderinger som gjør det mulig å identifisere enkeltpersoner” (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 88).

4.5 Vurdering av metode

Det kvalitative forskningsintervjuet karakteriseres med en struktur og et formål, og er nyttig å ta i bruk når man studerer meninger, holdninger og erfaringer. Et kvalitativt intervju gjør det mulig å få fram kompleksitet og nyanser av det temaet du undersøker (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 145-146). Reliabilitet og validitet må tas i betraktning når man gjennomfører intervjuer. Reliabilitet handler om påliteligheten i dataene du samler inn. Dette kan man blant annet vurdere ut fra hvordan man samler inn og bearbeider den informasjonen man får (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 36). Når det kommer til reliabilitet kunne de nok vært mer pålitelige dersom jeg hadde hatt muligheten til å ta lydopptak av intervjuene. I og med at jeg noterte underveis i intervjuene er det godt mulig at jeg har gått glipp av viktig informasjon. Det kan også oppstå misforståelser når de innsamlede dataene skal analyseres i etterkant av intervjuene. For å få best mulig reliabilitet ut fra de forutsetningene jeg hadde, hadde jeg som sagt en avtale med informantene mine om at jeg kunne kontakte i etterkant av intervjuene.

Validitet handler om dataenes relevans. Jeg vil se nærmere på begrepsvaliditet som handler om hvor gode representasjoner de dataene man har samlet inn er i forhold til problemstillingen (Johannessen, Tufte & Christoffersen, 2016, s. 67). Mye av den informasjonen jeg fikk ut av intervjuene var av relevans for problemstillingen. Den informasjonen jeg føler ikke har vært av relevans for å svare på oppgaven, har jeg brukt liten tid til å se på, og har heller ikke blitt med i analysen.

Når det kommer til reliabilitet og validitet er det viktig å nevne at i denne oppgaven er det hentet informasjon fra to informanter. Dersom jeg hadde intervjuet et større antall informanter er det mulig at jeg hadde fått andre og mer varierte svar på spørsmålene, som kunne ha ført til en annen konklusjon.

5. Resultat og drøfting

I dette kapitlet presenterer jeg analysen fra intervjuene og drøfter dette fortløpende. Jeg har delt kapitlet inn i fire underkapitler, hvor kapittel 5.2 igjen er delt inn i 3 underkapitler.

5.1 Innføring av førstegangslederen

Da jeg var ute og intervjuet fikk jeg høre om to forskjellige måter å integrere førstegangslederen på. Mathilde, som er styrer, og sitter med mye av ansvaret, forteller at hun er opptatt av å plassere nyutdannede barnehagelærere på avdeling sammen med en erfaren pedagog. Hun forteller også at hun synes det er mest lønnsomt å la førstegangslederen lære i praksis framfor å dele ut masse introduksjonsskriv. I denne barnehagen har de en prøveperiode på seks måneder. I løpet av prøveperioden er det satt opp tre prøvesamtaler sammen med styrer eller avdelingsleder. Den første samtalen avholdes etter to uker, den neste etter tre måneder og den siste etter seks måneder. Under samtalen får den nyansatte informasjon om barnehagen og retningslinjer de følger, samt mulighet for å stille spørsmål, og snakke om ting de finner vanskelig eller er usikre på.

Aurora forteller om en litt annen innføring i barnehagen hvor hun jobber. Der var det ingen formelle samtaler, men hun hadde alltid muligheten til å gå innom kontoret hos styrer og faglig leder for å ta en prat. Under innføringa på avdelinga forteller hun at hun ble tatt i mot som en profesjonell, og ble sett på som likeverdig blant de andre pedagogene i barnehagen. Det vil være lønnsomt for barnehagen at den nye førstegangslederen blir raskest mulig etablert i jobben (Haaland & Dale, 2005, s. 15). Sett ut fra dette ser det ut til at Aurora fort ble integrert inn i jobben, men at det ikke var noen formell struktur på integreringen. Det vises gjennom undersøkelser at organisasjoner som regel er mest opptatt av å finne den

”beste” kandidaten, framfor å bruke tid på å integrere førstegangslederen i jobben (Haaland & Dale, 2005, s. 15).

I likhet med hva Mathilde beskrev, så begynte Aurora i jobb på en avdeling med en mer erfaren pedagog. Det Aurora fant mest utfordrende under oppstarten som barnehagelærer var hvor mye det faktisk var å ta innover seg. Disse utfordringene sier Aurora at hun tror kommer uavhengig av hvilken avdeling, eller hvilket personale man blir plassert sammen med. Sitat Aurora:

Jeg ble overveldet av hvor mye det faktisk er å gjøre, all informasjon om barna og selve barnehagehverdagen. Det er veldig mye å ta innover seg på en gang.

Aurora forklarer at hun tror utfordringene ble mer overkommelige fordi hun kom godt overens med personalet, og fikk den støtten og hjelpen hun følte hun trengte.

Både Mathilde og Aurora påpeker at under innføringen, og egentlig hele det første året, bør man gi førstegangslederne tid til å bli kjent med barnehagen, og alt hverdagen har å by på. Det vil ikke være hensiktsmessig å presse på at den nyutdannede skal mestre alt med engang, selv om man har forventinger om at hen kommer til barnehagen med ”faget i panna”. Som pedagogisk leder har man i følge Rammeplanen ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, i tråd med godt faglig skjønn (Rammeplanen, 2017, s.16). Man skal planlegge, gjennomføre, dokumentere, vurdere og utvikle arbeidet med barnegruppa, og har ansvar for veiledning av resten av personalet (Rammeplanen, 2017, s. 16). Det kan bli en stor påkjenning for førstegangsleder dersom personalet forventer at alt dette skal mestres fra første stund. Det vil da være nødvendig å legge bort noen av forventningene man har, og heller gi førstegangslederen tid til å skape en lederidentitet (Haaland & Dale, 2005, s. 23). Som vi ser, beskriver Aurora at alle de forventningene man blir møtt med kan komme som et stort sjokk, og da er det viktig å huske på at som førstegangsleder er det normalt at det settes krav til kompetanse du enda ikke har, men som du skal utvikles i rollen som leder (Haaland & Dale, 2005, s. 22). Det er derfor man sier at man er i en kontinuerlig dannelsesprosess gjennom hele arbeidslivet (Hennum & Østrem, 2016, s. 104), fordi man hele tiden vil lære og utvikle seg.

Mathilde forteller at etter hennes erfaring tar det som regel et år før førstegangslederen kommer inn i jobben og føler seg trygg. Grunnen til dette er at en trenger å få erfaringer med hele årshjulet i barnehagen, før man blir kjent og trygg i oppgavene som skal gjennomføres.

5.2 Forventninger til den nyutdannede barnehagelæreren

Jeg vil her se på hvilke forventninger som stilles til en nyutdannet barnehagelærer som går ut i jobb. Jeg har valgt å dele det opp i tre deler hvor jeg fokuserer på forventninger til ledelse og lederstil, barnehagelærerprofesjonen og pedagogisk ledelse.

5.2.1 Ledelse og lederstil

Mathilde forteller at når hun skal ansette en ny pedagogisk leder, er hun på utkikk etter en leder som våger å ta ledelse i gruppa, både over personale og barna. I tillegg til dette ser hun etter en pedagogisk leder som er romslig, raus og støttende. Hun vil ansette personer som kan å sette andre foran seg selv, og som våger å la andre vokse og utvikle seg. På tross av dette ønsker hun ikke å ha for store forventninger til en førstegangsleder, men når man trer inn i en lederstilling vil det automatisk være en del krav som stilles.

Jacobsen og Thorsvik ser på tre aspekter ved ledelse. Det første aspektet er; ledelse er forskjellige handlinger som utøves av en eller flere personer (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 416). Informantene forteller at som pedagogisk leder har man en del oppgaver man har ansvar for, og må sørge for at blir gjennomført. Mathilde forteller at det er fort gjort å tenke at du som leder kan bestemme over alt og alle, men at det blir viktig å snakke med resten av personalet om hvordan de har arbeidet før. Som førstegangsleder går du i fotsporene til din forgjenger. Det er allerede bygd opp en kultur og et sett med forventninger til hvordan lederen skal handle. Derfor blir det viktig å kommunisere med personalgruppa om hvordan de er vant til å bli ledet, samtidig som du selv skal forme deg som leder, og finne din måte å lede personalet på (Haaland & Dale, 2005, s. 13-14).

Når det kommer til å lede andre mennesker forteller begge informantene at de foretrekker en menneskeorientert lederstil, framfor oppgaveorientert ledelse. Selv om menneskeorientert lederstil er å foretrekke, påpeker begge at det vil være nødvendig å få til en balanse, fordi man noen ganger er nødt til å være mer styrende for å få oppgaver gjort, slik at man når målene som er satt for barnehagen. Som førstegangsleder kan dette aspektet ved ledelse komme som et sjokk. Å lede andre mennesker stiller krav til relasjonsdanning med mange forskjellige personer (Haaland & Dale, 2005, s. 56). ”Du må forstå, leve med, og lede mennesker som er annerledes enn deg selv, og som oppfører seg på en måte du ikke liker” (Haaland & Dale, 2005, s. 59). Mathilde forklarer at hun tror det er lønnsomt for en førstegangsleder å praktisere støttende atferd i starten for å skape tillit til sine medarbeidere, og at man senere kan utøve mer styrende atferd, når dette er nødvendig. Dette er knyttet opp

til det andre aspektet som handler om at du skal få andre mennesker til å gjøre noe, gjennom å lede dem (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 417).

Det siste aspektet handler om at ledelse skal bidra til at man når målene som er satt for organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 417). Dette kan knyttes opp mot hvilke forventninger man har til lederstilen lederen velger. Begge informantene fortalte at de også ble nødt til å praktisere oppgaveorientert ledelse når de så at det var nødvendig for å nå målene. Selv om man utøver oppgaveorientert ledelse er det lønnsomt å tenke over hvordan man utøver makten sin. Gotvassli skiller mellom stillingsmakt og personlig makt (Gotvassli, 2013, s. 247). Ut fra hva informantene fortalte meg i intervjuet ser det ut til at det er personlig makt som foretrekkes at en førstegangsleder tar i bruk. Mathilde sier følgende:

Skal folk prøve å endre på meg, så må jeg ha respekt og tillit til dem.

Begge informantene påpekte at som en førstegangsleder bør man være ydmyk og fokusere på gode relasjoner med sine nye medarbeidere. Derfor mener de at menneskeorientert ledelse, med fokus på støttende atferd og personlig makt, er det beste. Det betyr ikke at man ikke skal benytte oppgaveorientert ledelse i det hele tatt, fordi noen ganger blir dette nødvendig for å få gjort oppgavene og nå målene.

En annen side ved ledelse og lederstil som kom fram i intervjuene, var forventningen til hvordan førstegangslederen skulle oppføre seg. Viktige trekk som informantene trekker fram at de forventer fra en førstegangsleder er tillit, ydmykhet, omsorg, ærlighet, tålmodighet, glede og humor. Dette henger i tråd med teorier om hvordan en leder bør være (Gotvassli, 2013, s. 39). Det kan også ses i sammenheng med det å være varsom og forsiktig som nyansatt, og eksempelvis ha: ”En ydmyk holdning leder mot en lærende innstilling til måten man utfører lederjobben på” (Haaland & Dale, 2005, s. 18).

5.2.2 Barnehagelærerprofesjonen

Mathilde forklarer at det er ikke til å komme utenom at det blir stilt forventninger til en barnehagelærer som kommer ut i jobb som førstegangsleder. Både personale og foreldre kommer til å ha ulike forventninger til en person som har en barnehagelærerprofesjonsutdanning.

Jeg ser på det som en ressurs å få inn nyutdannede, med nye blikk. De må være stolte over de tre årene med skole, og tørre å stille spørsmål og å være en fagperson som kommer med den nyeste kunnskapen fra forskningen.

Dette utsagnet fra Mathilde viser at selv om barnehagen og samfunnet rundt kommer til å ha krav og forventninger til førstegangslederne, så må man ha troen på seg selv og tørre å ta i bruk det man har lært på skolen. Som barnehagelærer finnes det spesielle forventninger til yrket. Man har gått et profesjonsstudium som skal ha gitt deg kunnskaper og ferdigheter til å mestre det store mangfoldet av oppgaver man møter i barnehagen (Thorsen, 2015, s. 70), og bør derfor ha troen på at man klarer å mestre kravene som stilles.

Begge informantene forteller at de har forventninger til at førstegangslederen skal ta i bruk den kunnskapen de har tilegnet seg gjennom utdanningen, men at de har forståelse for at det kan ta litt tid før man blir varme i trøya. Selv om man er ferdig med utdannelsen, fortsetter en kontinuerlig dannelsesprosess i arbeidslivet. Det er gjennom danningen man begynner å ta i bruk kunnskapen man har lært, i praksis (Thorsen, 2015, s. 149).

Informantene trekker fram at det ikke er kun fra kolleger man kommer til å møte på forventninger, men at foreldre og foresatte også kommer til å ha ulike forventninger til deg. Da kommer bruken av et godt faglig og etisk skjønn inn som et viktig tema. Som barnehagelærer er man nødt til å følge de kravene myndigheten har satt til barnehagen gjennom barnehagelov og Rammeplan. Samtidig skal man møte de kravene og forventningene foreldre, kolleger og barn stiller til deg. For å kunne møte alle kravene som stilles på en best mulig måte er man nødt til å ta i bruk et godt faglig og etisk skjønn (Thorsen, 2015, s. 70-77).

5.2.3 Pedagogisk ledelse

Jeg hadde tanker om hvordan jeg ville være som pedagog, men tiden strakk liksom ikke til. Jeg følte meg veldig usikker i starten, men det gikk over når jeg kom inn i rutiner og ble kjent med personalet, barna og foreldrene.

Dette forteller Aurora når hun snakker om hvordan det var å komme inn som helt ny. Når man går inn i en jobb som leder, kreves det kompetanse som førstegangslederen enda ikke har, men denne kompetansen kommer til å utvikle seg når man jobber (Haaland & Dale, 2005, s. 22). I Rammeplanen står det at pedagogisk leder skal lede det pedagogiske arbeidet, i tråd

med godt faglig skjønn. Dette vil si at han eller hun har ansvaret for planlegging, gjennomføring, dokumentasjon, vurdering og utvikling av arbeidet i barnegruppa, men også å veilede og styre personalet slik at det blir gjort i tråd med lovverk og Rammeplanen (Rammeplanen, 2017, s. 16).

Mathilde forteller at når man kommer inn som førstegangsleder bør man ikke komme inn med innstillingen om at ”nå er det jeg som har kontrollen”. Hun forklarer videre at hun synes det er viktig at førstegangslederen er på, men at man bør være litt ydmyk i starten, og lære seg å kjenne personalet og hvordan de er vant med å arbeide med det pedagogiske opplegget i barnehagen, før man tar helt over. Pedagogisk ledelse består av tre ulike bidrag. Det første bidraget er at pedagogisk leder har ansvaret for å lede det pedagogiske arbeidet (Gotvassli, 2013, s. 67). Hvis man ser dette i lys av hva Mathilde sier så betyr det at selv om man er satt til å ha ansvaret for det pedagogiske arbeidet, så bør man gjøre seg kjent med barnehagen, kolleger, foreldre og barna før man tar helt kontroll.

Aurora forteller at hun ville ikke ha presset førstegangslederen for hardt i starten, fordi hun har forståelse av at overgangen fra student til barnehagelærer kan være overveldende. Hun snakker ut fra egne erfaringer når hun sier at hun likevel ville ha utfordret førstegangslederen noe, fordi hun selv merket at det var mye læring å hente i utfordringene. Det andre bidraget innenfor pedagogisk ledelse er at det forventes at pedagogisk leder skal initiere, tilrettelegge og lede utviklingsprosesser (Gotvassli, 2013, s. 67). Informantene mener ikke at det skal presses for hardt på i starten, men at det kommer til å komme gradvis. Det kommer også til å være endel nytt som førstegangslederen må lære seg, og mye av den kompetansen som trengs må utvikles i jobben.

Videre forteller begge informantene at de har forventninger til at en førstegangsleder har satt seg inn i Rammeplanen og de retningslinjene man finner der, på lik linje som de forventningene de stiller til studenter som er i praksis. Dette er knyttet til det siste bidraget innenfor pedagogisk ledelse som er; det pedagogiske arbeidet i barnehagen skal gjøres i tråd med samfunnsmandatet og verdigrunnlaget, som man finner i Rammeplanen. Som pedagogisk leder er det et ansvar å sørge for at hele personalet jobber i tråd med dette (Gotvassli, 2013, s. 67). Derfor må man ha oversikt over hva samfunnsmandatet og verdigrunnlaget består av.

Mathilde forteller at hun tidligere har hatt veldig høye forventninger til barnehagelærere som trer inn i en jobb som førstegangsleder, men at hun opp gjennom årene har lagt fra seg noen

av disse forventningene. Hun har personlig reflektert over den store overgangen fra å være student til å begynne i jobb, og forstår at dette kan være en stor overgang. Haaland og Dale (2005, s. 23) sier også at det vil være lønnsomt å legge til side noen av de forventningene man har til førstegangslederen, og heller gi dem muligheten til å utvikle sin egen lederidentitet.

Videre sier Mathilde at hun har forventninger om at førstegangslederen skal være seg selv, samt vise interesse, ydmykhet og nysgjerrighet for yrket, kolleger, foreldre og barna. Begge informanter påpeker at det er lov å gjøre feil, og at det er til stor fordel om man er ærlige om det. Det er ikke noe galt i å være nervøs før man trer inn i jobben som pedagogisk leder, Haaland og Dale ser, tvert i mot, på det som positivt, fordi en ydmyk holdning gir gode forutsetninger for læring (Haaland & Dale, 2005, s. 18).

5.3 Hvordan skape tillit og motiverte medarbeidere

Begge informantene mener at tillit og motivasjon er viktige faktorer å jobbe mot når man er leder på en avdeling. Da jeg spurte dem om hvordan de tror man skaper tillit og motivasjon, sa de at for å skape motivasjon er det viktig at personalet har tillit til deg. Tillit mener Mathilde skapes gjennom å være åpen og ærlig, og man må være en person som resten av personalet stoler på. Videre forteller hun at en førstegangsleder bør lytte til personalet og ha en åpen dialog om hvordan de ønsker å jobbe, og hvilke forventninger man har til hverandre. Aurora forteller at hun tror tillit skapes gjennom at alle føler seg hørt, og har muligheten til å komme med forslag til hvordan en løser oppgaver. Begge informantene trekker fram kommunikasjon og lytting som viktige faktorer for å skape tillit og videre motivasjon i personalgruppa. Mathilde sier:

Vær lyttende. Vi har fått to ører og en munn, dette tror jeg det er en grunn til.

Videre forklarer informantene at motivasjon skapes ved at personalet føler seg anerkjent og sett i det arbeidet de gjør. Motivasjon blant medarbeiderne skapes gjennom anerkjennelse, bekreftelse og å være oppmerksom. Det blir også viktig å huske på at man kommuniserer både verbalt og nonverbalt, og at de nonverbale signalene ofte kan være sterkere enn de verbale (Meyer, 2005, s. 46). Dette viser at man må være bevisst hvordan man kommuniserer når man anerkjenner personalet. Anerkjennelse kan være med på å gi personalet indre motivasjon, som vil være positivt for arbeidsvilje og arbeidsinnsats (Gotvassli, 2013, s. 162). Pedagogisk leder bør også vise interesse for det medarbeiderne forteller, og gi dem respekt.

Viser man engasjement og at man har en visjon for arbeidet vil også dette vise at du er interessert i jobben (Meyer, 2005, s. 44-45).

Herzbergs motivasjons- og trivselsfaktorer trekker blant annet fram anerkjennelse og å få ansvar som viktige motivasjonsfaktorer. Det studien hans også viser er at mennesker har behov for utfordringer, selvstendig ansvar og selvrealisering (Gotvassli, 2013, s. 154). Dette viser at det er ikke nok kun å anerkjenne personalet for det de gjør, men at de også bør få noen utfordringer i jobben sin. Aurora forteller at hun selv støtte på en del utfordringer, som følte vanskelige, da hun startet i jobben. Videre sier hun at selv om det var vanskelig der og da, så var det ofte gjennom disse utfordringene hun lærte, og utviklet seg.

Som begge informantene sa, er kommunikasjon med personalet viktig, og dette gjelder også når man delegerer oppgaver. Man bør snakke med personalet om hvilke ressurser og interesser de har, og delegere oppgaver deretter. Å få ansvar for oppgaver i jobbhverdagen kan i følge Herzbergs teori bidra til å skape motivasjon (Gotvassli, 2013, s. 154). Mathilde er selv opptatt av, så godt det lar seg gjøre, å delegere oppgaver ut fra hvilke interesser og kompetanse personalet har. Aurora forklarer hvordan hun tenker når hun jobber for å skape motivasjon og tillit:

Det er viktig at man bruker sine nærmeste kolleger til å trekke hverandre opp og ikke bruke hverandre opp.

Og Mathilde sier:

Du gjør andre god med å være god selv.

Dette viser hvordan begge to trekker fram et godt arbeidsmiljø og samarbeid som viktige faktorer for å skape tillit og motivasjon i personalgruppa. Arbeidsmiljøet har mye å si for å skape motiverte medarbeidere, og det vil være pedagogisk leder som har et særlig ansvar for dette (Gotvassli, 2013, s. 165). Man skiller ofte mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon som blir sett på som den mest lønnsomme, kan fremmes gjennom verbalros hvor det er fokus på kompetanse framfor enkeltprestasjon, at medarbeiderne får bestemme mest mulig selv hvordan de gjennomfører arbeidet og gjennom at de opplever et godt arbeidsmiljø og tilhørighet til gruppa (Gotvassli, 2013, s. 162).

Under intervjuet reflekterer Mathilde om assistenter som har jobbet i barnehagen i mange år, som kan være redd for endring. Hun sier at dette er ikke uvanlig, men at gjennom å skape tillit til dem er det enklere å motivere og gjøre dem tryggere på de endringene førstegangslederen foreslår. Å skape motiverte medarbeidere er en viktig del av det å lede personalgruppa (Gotvassli, 2013, s. 151). Begge informantene forteller at det å være en god rollemodell er en fin plass å starte for å skape tillit og motivasjon.

Førstegangsleder kan ofte få et sjokk når de møter medarbeidere som ikke er like engasjerte som seg selv, og at konfliktløsning ofte er en mye større del av arbeidet enn man tror (Haaland & Dale, 2005, s. 60). Mathilde forteller at å fokusere på relasjonene til sine kolleger vil være lønnsomt, og at relasjonsledelse derfor vil være en relevant lederstil å velge som førstegangsleder. Da fokuserer man på jobbtilfredshet og trivsel, og kommunikasjon med sine kolleger er viktig (Skogen, 2013, s. 43). Mathilde forteller videre at dersom situasjonen blir for vanskelig og førstegangslederen flere ganger har prøvd å løse problemet, så kan det være stor hjelp i å be styret eller avdelingsleder om hjelp. Hun forteller at det kan noen ganger være enklere for dem å ta de vanskelige samtalene, fordi de ikke jobber så tett på medarbeiderne hver dag.

5.4 Hvordan forberede seg til arbeidslivet?

Aurora forteller at hun startet i jobb seks måneder etter hun var ferdig med studiene. Da jeg spurte om hun hadde forberedt seg noe spesielt til å begynne som barnehagelærer forteller hun at selve oppstarten i jobben kom ganske brått på, fordi hun gikk rett ut i jobb etter juleferien. Hun følte derfor ikke at hun hadde forberedt seg noe spesielt, men samtidig hadde hun gått i seks måneder og kjent på at hun ønsket å ta i bruk utdannelsen sin. Mathilde forteller at man kan forberede seg gjennom å tenke på hvordan man ønsker å innta jobben, men at den største forberedelsen har man allerede vært gjennom i løpet av tre år som student. Hun sier videre at man må være stolt over den utdanningen man har, og ikke være redd for å ta den i bruk.

Begge informantene forteller at førstegangsledere ofte har et ønske om å få til alt med en gang, og at alt skal gå etter planene man har lagt seg i hodet sitt, men at man bør være forberedt på at det kanskje ikke blir slik. Aurora forteller om et råd hun fikk, før hun begynte å jobbe, fra moren sin som har jobbet i barnehage i flere år:

Man må gi seg selv tid til å være ny, og man kan være ny en god stund. Det er aldri for sent å spørre om hjelp og støtte. Jo mer åpen man er om at noe er vanskelig, jo enklere blir det også for resten å huske på at du er ny og kanskje ikke kan alt.

Ut fra hva informantene forteller, kan man gjerne tenke gjennom hvordan man ønsker å innta rollen som pedagogisk leder, men man må også være forberedt på at det ofte blir annerledes enn hva man har tenkt. Utdanningen skal gi deg kunnskaper og kompetanse til å mestre det store mangfoldet av oppgaver man møter som pedagogisk leder i barnehagen, men som Thorsen sier så settes autonomien til en barnehagelærer på prøve på grunn av alle forventningene som skal innfris (Thorsen, 2015, s. 70-77). Du vil gjennom hele arbeidslivet lære nye sider ved deg selv, og hvordan du kan takle ulike situasjoner på en best mulig måte. Grunnlaget for dannelsesprosessen er langt i utdanningen, men den stopper ikke der (Hennum & Østrem, 2016, s. 9).

Begge informantene sa at man kunne tenke gjennom hvilken type leder man ønsker å være. De anbefalte å utøve menneskeorientert ledelse i starten som førstegangsleder for å skape tillit og motivasjon blant personalet. Videre forteller de at gjennom støttende atferd vil det bli lettere for personalet å stole på deg, og dermed lettere å lede dem videre i arbeidslivet. Dette er nært knyttet opp mot personlig makt, hvor man utøver makt på bakgrunn av tillit og respekt fra sine ansatte (Gotvassli, 2013, s. 247). Etter å ha blitt kjent med personalet og barna gjennom støttende atferd mener både Mathilde og Aurora at det vil bli enklere å praktisere styrende atferd ved behov. Mathilde begrunner dette med at da har du allerede opparbeidet deg tillit, og har forhåpentligvis motivert dine medarbeidere, som fører til at de stoler på din dømmekraft som leder.

Informantene sier begge to at de helst ønsker å være en menneskeorientert leder, men at de er klare over at oppgaveorientert ledelse også er nødvendig. Oppgaveorientert ledelse kan være nødvendig for nå visse mål til en bestemt tidsfrist (Gotvassli, 2013, s. 47).

Konfliktløsning blir ofte en større del av arbeidet enn man tenker (Haaland & Dale, 2005, s. 60), men Mathilde sier at det er svært viktig del av arbeidet, fordi konflikter i personalgruppa kan føre til at oppgaver og mål ikke blir utført optimalt.

Begge informantene sier også det er hensiktsmessig å lytte til sine kolleger, og arbeider for å få til god kommunikasjon for å hindre unødige konflikter, og å utføre oppgaver og mål så optimalt som mulig. Når det kommer til samarbeid og konfliktløsning i personalgruppa blir kommunikasjonsprosessen viktig. For at kommunikasjonsprosessen skal

flyte best mulig kan det være lønnsomt at personalgruppa utformer et felles språk (Gotvassli, 2013, s. 80), for å unngå unødige misforståelser.

6. Avslutning

Som funnene mine i denne oppgaven viser så vil en førstegangsleder i barnehagen møte på forskjellige utfordringer og forventinger når man starter i jobb. Jeg har snakket med en styrer som har lang erfaring med å ansette nytt personale, og en barnehagelærer som hadde ferske erfaringer med selv å begynne i jobb som nyutdannet. Gjennom intervjuene har jeg fått innblikk i hvordan det er både fra barnehagens og den nyutdannedes side å starte i jobb som barnehagelærer eller pedagogisk leder.

For å se tilbake på problemstillingen min: **Hvilke forventninger har barnehagen til en nyutdannet barnehagelærer, og hvordan møter man disse forventningene?**, vil jeg si at jeg har fått et godt innblikk i flere ulike forventinger som kommer til å møte meg når jeg går ut i jobb, og jeg har fått reflektert rundt mine egne forventninger. I forhold til at jeg er nervøs for det som møter meg, vil jeg trekke fram at arbeidet med denne oppgaven har gjort meg roligere, og seg synes ikke lengre det virker like skummelt.

Resultatet jeg fikk gjennom dataene jeg samlet inn og drøftet opp mot teori er at man kommer til å møte forventinger fra flere hold enn barnehagen, for eksempel samfunnet og foreldre. Selv om samfunnet og foreldre ikke direkte er en del av barnehagen, vil det være med å påvirke de forventningene som barnehagen stiller. Jeg fant også ut at som førstegangsleder bør man være ydmyk og åpen til personalet som allerede er etablert i barnehagen, og lytte til hvordan de jobber. Tillit og motivasjon blir to viktige faktorer for å møte personalgruppa, og for å skape gode relasjoner slik at de blir en god leder for dine kolleger. Jeg har også fått et innblikk i at barnehagelærerprofesjonen handler like mye om ledelse av andre mennesker som å lede barna i barnehagen. Kommunikasjon, samarbeid og konfliktløsning kan bli utfordrende (Haaland & Dale, 20015, s. 56), men er områder man ikke kommer utenom.

Noe av det jeg har lært gjennom arbeidet med denne oppgaver er at det kan være tilfeller hvor det stilles en del for høye krav til nyutdannede barnehagelærere, men at flere og flere forstår at førstegangsledere kan trenge litt tid på å komme inn i rollen. Jeg har også lært at dersom man er usikker på noe, så er det beste man kan gjøre å være ærlig om det. De største

forventningene sitter man ofte med selv. Derfor bør man være forberedt på at det som regel ikke blir slik man har tenkt seg, og at alle forventinger du har satt til deg selv kan være vanskelig å innfri med en gang. Man må være klar over at man er i en kontinuerlig dannelsingsprosess, som hver dag vil gjøre deg mer rustet for arbeidslivet videre. Som informantene sier så kan det vær vanskelig å forberede seg noe spesielt før arbeidslivet, men for meg blir kanskje det viktigste å senke forventningene jeg har til meg selv.

Jeg er fornøyd over temaet jeg valgte til oppgaven min, fordi jeg har lært mye nytt både gjennom teori og intervjuene jeg gjennomførte. Jeg vet at jeg kommer til å ta med meg det jeg har lært gjennom oppgaven, når jeg skal begynne i jobb. Jeg kjenner meg tryggere på å gå ut i arbeidslivet, og gjennomføre de oppgavene som forventes av meg. Dette er en god følelse å sitte igjen med.

Referanseliste

- Barnehageloven. (2017). Lov om barnehager av 17. Juni 2005 nr. 64. Lastet ned fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Gotvassli, K.-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Haaland, F. H. & Dale, F. (2005). *På randen av ledelse – en veiviser i førstegangsledelse*. Oslo: Gyldendal akademisk
- Hennum, B. A. & Østrem, S. (2016). *Barnehagelæreren som profesjonsutøver*. Oslo: Cappelen Damm akademisk
- Irgens, E. J. (2007). *Profesjon og organisasjon: å arbeide som profesjonsutdannet*. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. Oslo: Abstrakt
- Larsen, A. & Slåtten, M. (2015). *En bok om oppvekst. Samfunnsfag for førskolelærere*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Meyer, E. S. (2005). *Pedagogisk lederskap i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget
- Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver* (2017). Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Skogen, E. (2013), Ledelse i barnehagen. I Skogen, E. (Red.) *Å være leder i barnehagen*(s.23-53). Bergen: Fagbokforlaget

Thorsen, I. T. (2015). *Barnehagelæreren – profesjon, politikk og forskning*. Oslo: Cappelen
Damm Akademisk

Vedlegg

Vedlegg 1: intervjuguide

Problemstilling:

Hvilke forventninger har barnehagen til en nyutdannet barnehagelærer?

Intervjuguide styrer:

1. Hvordan blir en nyansatt pedagogisk leder/barnehagelærer introdusert til arbeidsoppgavene i barnehagen??
 - Har man en introduksjonsplan for nyansatte? Evt. opplæringstid?
 - Hva består evt. en introduksjonsplan eller opplæringstid av?
 - Blir det arrangert noe personalmøte/avdelingsmøte i forkant av første arbeidsdag?
 - Fadderordning?
2. Hvilke forventninger har du som styrer, barnehagelærer eller assistent til en nyutdannet barnehagelærer som blir ansatt på din avdeling?
 - Hva er viktigst for barnehagen at en nyansatt gjør?
 - Hva er viktigst for deg personlig når det kommer til forventninger av en nyansatt?
 - Tenker du at det er for små eller for store forventninger til en nyutdannet barnehagelærer som går ut i jobb?
3. På skolen har vi lært om ulike lederstiler som en leder kan ha. Lederstil handler om hvordan dine medarbeidere oppfatter og ser på deg som leder, og ikke hvordan du selv ser på deg. Det skilles ofte mellom oppgaveorientert lederstil(styrende atferd) og menneskeorientert lederstil(støttende atferd).

Hvilke type leder ønsker du at en nyutdannet barnehagelærer bør innta, for å oppnå det beste resultatet når man er helt ny?

- Vil det være mest lønnsomt å få til en balanse mellom dem, eller å benytte seg mest av den ene typen lederstil?
 - Hvorfor tror du dette vil gi det beste resultatet?
4. Hva tenker du er det viktigste en nyutdannet barnehagelærer forbereder seg på når hun/han starter i jobb, med tanke på motivasjon og tillitt til personalgruppa?

- Hvordan kan han/hun skape tillitt og motivasjon blant resten av personalgruppa?
 - Bør han/hun ta mye kontroll i starten, eller bruke tid på å observere hvordan personalet er, og hvordan de jobber?
5. Hvordan introduseres nyansatte barnehagelærere for barne- og foreldregruppa?
- Hva forventer du av han/hun i møtet med barne- og foreldregruppa?

Intervjuguide til en nylig utdannet barnehagelærer:

1. Hvordan opplevde du oppstarten i ny jobb?
 - Hvilke forventninger møtte du?
 - Møtte du noen utfordringer i oppstarten?
 - Om ja, hvilke?
 - Om nei, hva tenker duer årsaken til det?
2. Hvordan opplevde du innføringen i den nye jobben?
 - Hva synes du var mest utfordrende under innføringen?
 - Hva synes du gikk bra under innføringen? Noen spesielle grunner til at dette gikk bra?
 - Hvordan ble du tatt i mot av styrer, barnehagelærere og assistenter?
 - o Hva var positivt? Hvorfor?
 - o Hva var negativt? Hvorfor?
3. Hvordan ble du tatt i mot av barnehagen(styrer, pedagogiske ledere, assistenter)?
 - Hva var positivt? Hvorfor?
 - Hva var negativt? Hvorfor?
4. Hvordan ble du tatt i mot av barne- og foreldregruppa?
 - Møtte du noen utfordringer? Hvordan håndterte du disse? Fikk du støtte av resten av personalet?
5. På skolen har vi lært om ulike lederstiler som en leder kan ha. Lederstil handler om hvordan dine medarbeidere oppfatter og ser på deg som leder, og ikke hvordan du selv

ser på deg. Det skilles ofte mellom oppgaveorientert lederstil(styrende atferd) og menneskeorientert lederstil(støttende atferd).

Hvilken type lederstil vil du si at du inntok når du startet i jobben?

- Var det slik du så for deg at du kom til å bli som barnehagelærer?
- Sto opplevelsene dine i samsvar med forventningene?
- Ble du nødt til å ta i bruk en lederstil som du selv ikke hadde lyst til?

6. Hva tenker du var det viktigste å tenke på og gjøre når du startet som nyutdannet?

- Hvilke forventninger har du dersom det starter en nyutdannet barnehagelærer på din avdeling nå?
- Hvordan kan man skape motivasjon og tillitt når man er helt ny og med lite erfaringer i jobben?

Vedlegg 2: Samtykkeskjema**Samtykkeskjema**

Informert samtykke skjema av intervju til bachelor ved Dronning Maud Minne høyskole.

Jeg går ved Dronning Maud Minnes Høyskole, og skal skrive bachelor i fordypning i ledelse denne våren. Jeg setter stor pris på at du vil stille til intervju. Temaet i min bachelor er forventninger til en nyutdannet barnehagelærer. Målet er å få et bedre innblikk i hvilke forventninger som vil møte meg når jeg selv går ut i jobb, slik at jeg er bedre rustet til å gjøre en god jobb som en framtidig barnehagelærer.

Mine veiledere i dette prosjektet er:

Elsa Fjeldavli: efj@dmmh.no

Mariann Dosest: mdu@dmmh.no

Den innsamlede dataen vil bli brukt i min analyse, men vil bli anonymisert og slettet.

Opplysninger om deg vil bli oppbevart konfidensielt under prosjektarbeidet. Oppgaven skal være ferdigstilt 3. Mai 2019.

Du kan kontakte meg på mail med eventuelle spørsmål og kommentarer:

martawl@hotmail.com

Med vennlig hilsen

Marta Kristin Wigum Lindland

Jeg har mottatt skriftlig informasjon, og samtykker å delta i denne studien.

Sted, dato

[]
Kryss av for samtykke