

Bacheloroppgave våren 2014

Organisasjon og ledelse

# Førstegangsledelse

- fra student til pedagogisk leder



Solveig Irene Møkkelgård

Dronning Mauds Minne Høgskole

Emnekode : BAC - H005

Kandidatnr : 223

## Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	s. 2.
2. Begrepsavklaring.....	s. 3.
3. Teori.....	s. 3.
3.1. Ledelse og lederrolle.....	s. 3.
3.2. Hva vil det si å være pedagogisk leder.....	s. 5.
3.3. Yrkesidentitet.....	s. 6.
3.4. Forventninger.....	s. 9.
3.5. Tilrettelegging på arbeidsplassen.....	s. 10.
4. «NY- tiltaket».....	s. 12.
5. Metode.....	s. 12.
5.1. Forberedelse og intervjuguide.....	s. 13.
5.2. Gjennomføring.....	s. 14.
5.3. Metodekritikk.....	s. 15.
5.4. Etske retningslinjer.....	s. 16.
6. Resultat og drøfting.....	s. 16.
6.1. Intervju av pedagogiske ledere.....	s. 17.
6.2. Forventningene og det første møtet med praksis.....	s. 17.
De første ukene.....	s. 18.
Flat struktur og taus kunnskap- utfordring eller hjelp?.....	s. 20.
Fredningsperioden.....	s. 21.
Krav og forventninger fra styrene.....	s. 22.
6.3. Utvikling av yrkesidentitet.....	s. 23.
Samarbeid – et verktøy for utvikling av yrkesidentitet.....	s. 24.
Samarbeid med andre instanser.....	s. 26.
6.4. Utvikling av lederrollen.....	s. 26.
Identitetsskifte.....	s. 27.
Å lede en personalgruppe.....	s. 28.
Når kan en identifisere seg som en leder?.....	s. 29.
6.5. Ønsker for å lette overgangen fra student til pedagogisk leder.....	s. 30.
7. Avslutning.....	s. 31.
8. Etterord.....	s. 32.

Litteraturliste

Vedlegg 1. Intervjuguide

# 1. Innledning

Studenttiden er snart over og det er kun få måneder igjen til at jeg kan titulere meg som barnehagelærer. En spennende og lærerik epoke er over, og en ny, kanskje enda mer spennende og lærerik, epoke står foran meg. Er jeg klar? Vil gjerne tro det etter snart tre års teorilesing og forberedelse til yrket. Men hva vil det egentlig si å være leder i barnehagen, er det noe en kan lese seg til eller forberede seg på fra skolebenken?

Jeg har selv jobbet under flere pedagogiske ledere, både helt ferske og mer erfarne, og sett hvilke krav og arbeidsmengde de blir tillagt. Dette har gjort at jeg, gjennom min tid som student, flere ganger har spurt meg selv om hvordan det teoretiske jeg har lært kan settes ut i praksis. I klasserommet høres det så greit ut når foreleserne forteller oss hva vi som ledere bør og skal kunne gjøre, men ute i «barnehagefeltet» har jeg hørt om mange som strever med å etablere seg som ledere. Som nyutdannet barnehagelærer tror jeg nok det er en del man vil møte på i praksis som man ikke har forutsett på forhånd. Det kan være hendelser, tanker eller andre ting som man verken har lært under studiet og som man heller ikke har opplevd i løpet av studietidens barnehagepraksis. Dette har ført til at jeg syns temaet overgangen fra student til pedagogisk leder virker veldig spennende, og at dette er noe jeg ønsker å finne mer ut av.

Gjennom denne oppgaven ønsker jeg å høre hvordan to nyutdannede barnehagelærere opplevde overgangen fra å være student til å gå rett inn i en pedagogisk lederstilling, og knytte det opp mot relevant teori innen temaet. Dette for å styrke egen kompetanse på temaet, som på sikt kan være med å lette min overgang fra student til eventuell pedagogisk leder. Men også med den hensikt å sette fokus på førstegangsledelse og de utfordringene det å komme inn som ny leder, i en travel barnehagehverdag, kan by på. Utvikling av yrkesidentitet og lederrollen vil nok her være sentrale elementer. Derfor blir min problemstilling:

***Hvordan kan en nyutdannet barnehagelærer som går rett inn som pedagogisk leder utvikle sin yrkesidentitet og lederrolle?***

Oppgaven vil være oppbygd med innledning, teoridel, metodebeskrivelse, resultat og drøfting og til slutt oppsummeres i en avslutning. Teoridelen vil bestå av relevant teori for problemstillingen min, en del er hentet fra pensum i pedagogikk og studieretningen organisasjon og ledelse, men siden det ikke finnes så mye forskning og litteratur på akkurat dette temaet har jeg også trukket inn en del litteratur som ikke står på pensumlista for 3. året inn i oppgaven. I metodedelen går jeg inn på den kvalitative metoden intervju, og hvordan jeg

gikk frem for å skaffe meg den informasjonen jeg ønsket. I den siste delen av oppgaven kommer resultatene av intervjuene frem samt at de drøftes opp mot teorien. Helt til slutt avslutter jeg oppgaven med tanker jeg sitter igjen med etter å ha skrevet denne bacheloroppgaven.

## 2. Begrepsavklaring

Med førstegangsledelse mener jeg at en arbeidstaker er i sin første formelle rolle som leder. Innfallsvinkelen min på denne oppgaven vil være å forstå førstegangsledelse i samspill med omgivelsene, og at den enkeltes leders opplevelser og erfaringer vil være forskjellig fra person til person.

Som en kan se ut fra problemstillingen velger jeg å bruke betegnelsen utvikling for det som skjer fra å være nyutdannet leder på papiret til å *være* leder ute i praksis. Utvikling av yrkesidentitet og lederrollen ser jeg på som en prosess der noe nytt kommer til, som en skal lære for så å ta til seg. Hva som ligger i begrepene ledelse, lederrollen og yrkesidentitet tar jeg for meg i den teoretiske delen, punkt 3.1. og 3.3. Siden yrkestittelen barnehagelærer er forholdsvis ny, vil også den tidligere tittelen førskolelærer brukes i teoretiske henvisninger ved denne oppgaven.

## 3. Teori

I teoridelen vil jeg komme med aktuell teori for problemstillingen min, dette vil være teori fra pensum, men også annen relevant litteratur innen organisasjon og ledelse og pedagogikk er brukt. For å gjøre stoffet mer oversiktlig og få frem forskjellige områder problemstillingen berører, har jeg delt opp denne delen i fem underkategorier.

### 3.1. Ledelse og lederrolle

Selv om det finnes flere definisjoner på ledelse, er det i følge Jacobsen og Thorsvik etter hvert stor enighet om at ledelse er «en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd»(Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.416). De fortsetter definisjonen ved å hevde at «Hensikten med ledelse vanligvis å få andre til å arbeide for å realisere bestemte mål, å motivere dem til å yte mer, og få dem til å trives i arbeidet» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.416). Gotvassli beskriver, i likhet med Jacobsen og Thorsvik, ledelse som det å arbeide gjennom andre, ved å hevde at «det dreier seg om å løse oppgaver

og nå mål gjennom andre menneskers innsats» (Gotvassli, 2006, s.70). I dette ligger det slik jeg ser det, at som leder er du avhengig av andre menneskers kompetanse og handlinger for å nå de mål som er satt, og at en som leder er ansvarlig for å legge forholdene til rette slik at medarbeiderne kan gjøre jobben på en mest hensiktsmessig og trygg måte.

Som leder er det flere lederstiler, eller måter å jobbe på for å få medarbeiderne til å gjøre jobben sin på en god måte og nå organisasjonens mål. Lederstil dreier seg i korte trekk om hvordan lederne opptrer, og hvordan de forholder seg til sine medarbeidere. De to ytterpunktene på lederstil er demokratisk og autoritær ledelse. Ved demokratisk, eller også kalt relasjonsorientert, ledelse handler det om at ledere som benytter denne stilen, arbeider aktivt med å utvikle gode relasjoner til sine underordnede. Innebærer også at de forsøker å involvere medarbeiderne i beslutninger knyttet til arbeidet. Autoritær, eller oppgaveorientert, ledelse derimot handler om at lederne er mest interessert i produksjon, effektivitet og det å strukturere sin egen og underordnedes rolle mot å kunne realisere formelle mål. I barnehagen, som i de fleste andre virksomheter, utøves en kombinasjon av disse to lederstilene (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.433).

Barnehager skiller seg ut fra mange andre arbeidsplasser ved at den ansattes personlighet spiller en veldig stor rolle. «Enhver er ekspert på sine opplevelser og oppfatninger, men det innebærer ikke at andre må godta perspektivet som kommuniseres som det riktige. Både personlighet og handlemåte vil i sterk grad påvirke samarbeidsforholdene i barnehagen» (Gotvassli, 2006, s.33). Stikkord som ydmyk vil også være sentralt i denne sammenhengen. Betegnelsen ydmyk blir ofte brukt om en persons egenskap; at vedkommende er litt tilbakeholden og forsiktig med å fremheve seg selv. Ved å være ydmyk når en kommer inn som ny unngår man å bli oppfattet som om «jeg vet best», og man er åpen for flere perspektiver og at andre tenker og føler annerledes. Å være ydmyk handler også om det å kunne opparbeide seg respekt, noe som må være gjensidig for å kunne ha et godt samarbeid. Å være leder betyr også at man må ta stilling og avgjørelser på vanskelige saker og situasjoner, også upopulære. Men ved å opptre ydmyk og ha en opparbeidet respekt, behøver ikke det å bli opplevd som autoritært av omgivelsene (Tholin, 2012, s.81-82).

Å komme inn som ny leder kan by på noen utfordringer. Dette kan blant annet være at du skal etterfylle en rolle samtidig som du som førstegangsleder mangler forutsetningene for å utøve lederskap. Når du blir leder for første gang overtar du oftest en posisjon som på godt og vondt er formet etter din forgjengers ledermåte. Du må forholde deg til en historie, en etablert kultur

og et sett av forventninger til hvordan rollen skal fylles. For selv om rollen er ny for deg, er det bare du som er ny for alle andre (Haaland & Dale, 2007, s.13). Som ny mangler man nødvendig kjennskap til organisasjonen, og en har ikke bygget seg tillit og relasjoner. Dette må gjøres parallelt med de forventningene om at en skal fungere og yte tilfredsstillende helst fra første dag i lederrollen (Haaland & Dale, 2007, s.15 og 22).

Hvilke erfaringer du har fra før vil nok ha betydning for hvordan du møter lederposisjonen, og blir som leder. Har du for eksempel jobbet som fagarbeider i barnehagen før utdanningen som barnehagelærer, har du andre forutsetninger for å gå inn som pedagogisk leder enn en som ikke har vært i barnehage tidligere. I begge tilfellene blir det snakk om identitetsskifte. «Å bli leder for første gang handler om å løsrive seg fra sin tidligere rolle og identitet, begynne å utvikle en lederkarakter og etter hvert skape en identitet som leder- et identitetsskifte» (Haaland & Dale, 2007, s.13). Utfordringen, og den mest grunnleggende forandringen en tidligere fagarbeider, vil oppleve, er nok at i rolle som leder ikke er deg selv skal utføre arbeidet i avdelingen, men medarbeiderne (Haaland & Dale, 2007, s.23).

Som førstegangsledere kan det å takle andre mennesker og makte å styre og lede dem en av de største utfordringene du vil bli stilt overfor (Haaland & Dale, 2007, s.56). Du må lære hvor ulike mennesker kan være, og du må forstå, leve med og lede mennesker som er annerledes enn deg selv. Dette kan være en utfordring rent praktisk, og ikke minst mentalt for deg som skal sette grenser for hva som er en akseptabel arbeidsinnsats. Medarbeidere kan være ganske uforutsigbare; i enkelte sammenhenger vil de ikke bli ledet, mens andre ganger forventer de at lederen skal ordne opp. Det å stadig blir misforstått eller mistenkeliggjort, kan føre til at mange førstegangsledere blir ganske motløse (Haaland & Dale, 2007, s.59-60). Den pedagogiske lederrollen vil ha fokus på mål og målsettinger i barnehagen, og det kreves utvikling og læring som sikrer fornyelse og endring i organisasjonen. Det betyr at pedagogisk ledelse må legge til rette for gode læringsprosesser i barnehagen, noe som blant annet innebærer utfordringer innen motivasjon, kommunikasjon og etablering av tillitsforhold. Et viktig poeng er at god pedagogisk ledelse ikke bare har som mål at barnehagens ansatte skal lære noe bestemt, men at også de skal lære å lære (Gotvassli, 2006, s.54).

### **3.2. Hva vil det si å være pedagogisk leder?**

I barnehageloven § 18 står det at pedagogiske ledere må ha utdanning som førskolelærer, eller likeverdig utdanning som annen treårig pedagogisk utdanning på høgsolenivå med videreutdanning i barnehagepedagogikk. Det er kommunen som kan gi dispensasjon fra

utdanningskravet i første ledd (Barnehageloven § 18, 2011, s.6). Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver gir retningslinjer for barnehagelærerens ansvar som leder. Der står det blant annet at barnehagen skal ha en pedagogisk ledelse, som vil være både styrer og pedagogiske ledere. Disse vil ha et særlig ansvar for planleggingen, gjennomføringen, vurderingen og utviklingen av barnehagens oppgaver og innhold. De har også ansvaret for å veilede det øvrige personalet slik at alle får en felles forståelse av det ansvar og oppgaver barnehagen har (Rammeplanen, 2011, s.21-22).

Hovedansvaret til en pedagogisk leder er å utarbeide planer for det pedagogiske arbeidet og ha ansvaret for foreldresamarbeidet. Men som vi ser ut fra rammeplanen har pedagogiske ledere også et ansvar for å lede og veilede medarbeiderne i prosessene i det pedagogiske arbeidet. Selv om det formelle personalansvaret ligger hos den øverste lederen i barnehagen, får nok de fleste pedagogiske ledere delegert personalansvar for sin avdeling eller base. Dette kan være arbeidsoppgaver som å lage vaktplaner, fordele ansvarsoppgaver og utarbeide systemer og strukturer som danner viktige rammer for det pedagogiske arbeidets innhold og gjennomføring (Lundestad, 2012, s.49-51).

Nyutdannede førskolelærere kan begynne i ulike stillingskategorier i barnehagene, men på grunn av mangel på førskolelærere generelt tiltrer mange nyutdannede førskolelærere umiddelbart som pedagogiske ledere (Ødegård, 2011, s.8).

### **3.3. Yrkesidentitet**

Det norske samfunnet er i stadig endring, noe som også får følger for barnehagen og barnehagelærerens utvikling av yrkesidentitet og lederrolle. Sammenligner vi barnehagen i dag med barnehagen for noen tiår tilbake vil vi se at den i dag har en mye sterkere plass i det offentlige bildet. Dette får også konsekvenser for barnehagelærer som profesjon, og hvordan yrkesidentiteten kan skapes ut fra det (Tholin, 2012, s.11). Før hadde barnehagelæreren en løsere definert yrkesrolle med mye selvstendighet og rom for personlig utforming, mens i dag blir barnehagelæreren utsatt for krav og forventinger utenfra med tanke på yrkesfunksjonen (Bae, 1996, s. 102).

For å kunne utvikle yrkesidentiteten har Berit Bae skrevet om tre dimensjoner hun mener er sentrale. Disse er mestring- tilkorkomming, likhet-ulikhet og meningsfullhet-meningsløshet. *Mestring- tilkorkomming* handler om det å bli kjent med seg selv som yrkesutøver. Barnehagelæreryrket er veldig variert, for å kunne ha kontakt med barna, samarbeide med

personalet og foreldrene, velge ut materiale, organisere og drive pedagogisk planlegging, er det viktig å finne ut hvilke oppgaver er det jeg mestrer bra og ikke så bra. Mestrings og begrensingsopplevelsen kan variere ved ulike miljø, det betyr at det en syns en mester bra i en barnehage eller ved en avdeling, er det ikke sikkert en mestrer like godt i en annen. Årsaker til det kan være personalsammensetningen, barnegruppa, institusjonstype, foreldregruppa og lignende. Andre kan også bidra i utviklingen av yrkesidentitet med kanskje først og fremst støttende kommentarer, men det er bare vi selv som kan gi oss opplevelsen av mestring. Det er noe som må bygges opp innenfra. Ellers kan en lett bli sårbar og utsatt i møte med andre i personalgruppen som er uenige eller ikke ser deg på ressurssiden. Et problem i utviklingen av yrkesidentiteten kan være janteloven; «du skal ikke tro du er noe...» i enkelte miljø må man være forsiktig med å si hva du mestrer for da er du enten «høy på pæra» eller ikke helt skjønt hvem du er (Bae, 1996, s.104-105).

Dimensjon to, *likhet- ulikhet*, handler om hvordan man er lik eller ulik de man jobber sammen med. Altså å ha en formening om hva en har til felles med de som en jobber sammen med. Bevisstgjøring innen denne dimensjonen forutsetter at man er åpen og villig til å samarbeide med de andre i personalet. Ved et veldig dårlig samarbeid kan utviklingen av yrkesidentiteten bli problematisk. Utveksling av bekreftende kommentarer omkring jobben er også en forutsetning for å kunne bli bevisst på likheter og ulikheter, i dette innebærer det å kunne gi feedback til andre når de gjør en god jobb, og selv kunne ta i mot positiv feedback uten å redusere egen kompetanse og plassere ansvaret for at det ble vellykket bort fra seg selv (Bae, 1996, s.106-107).

Når det gjelder den tredje dimensjonen, *meningsfullhet-meningsløshet*, innebærer det å utvikle yrkesidentiteten ved å kunne forstå hvordan arbeidet sitt er meningsfullt, og samtidig kunne erkjenne opplevelser av meningsløshet og se sine begrensninger. For å kunne finne ut hvordan arbeidet sitt har en mening kan en stille seg spørsmål om begrunnelser for arbeidsinnsatsen, som for eksempel «hva er det som er spesielt for meg ved å være barnehagelærer?» eller «hvilken betydning har barnehagen for samfunnet?». Men samtidig må en gi seg selv lov til å kjenne på meningsløshet, som å innrømme overfor seg selv at enkelte sider ved arbeidet oppleves som meningsløst for meg, samt å kjenne til de motforestillingene som finnes i samfunnet mot barnehagelærere og det arbeidet de gjør (Bae, 2012, s.108). Nettopp dette med at samfunnet vårt er lite preget av de verdiene barnehagelærerne jobber med, kan føre til at det blir problematisk og sette ord på det arbeidet som blir gjort i barnehagen, og bli respektert som ordentlige yrkesutøvere. Som Bae skriver: «En kan komme inn i en sirkel hvor det blir



vanskelig å representere seg selv som førskolelærer fordi noe av det som oppleves som betydningsfullt i dette yrket, ikke er offentlig anerkjente verdier i samfunns- og yrkesliv» (Bae, 1996, s.111).

For å bygge opp en nyansert og realistisk yrkesidentitet er det i følge Bae viktig ha kontakt med begge sidene. Hvis en bare opplever eller kjenner på det man ikke klarer eller kan, eller ikke ser hvordan arbeidet sitt er meningsfullt, har man antageligvis en svak yrkesidentitetsopplevelse. Den andre ytterligheten ved å bare ha kontakt med hva en kan og ikke innser begrensninger, og bare ha kontakt med hvor betydningsfullt yrket du gjør er, kan være at du er overidentifisert med yrket. Hun fremhever også viktigheten med å forholde seg til alle tre dimensjonene for å kunne bygge opp en solid yrkesidentitet, selv om det periodevis kan være slik at det jobbes mer med den ene enn de andre (Bae, 1996, s.112).

Som barnehagelærer må en samarbeide med personer både i og utenfor barnehagen, dette kan blant annet være kollegaer, foreldre, PPT og barnevern. Yrkesidentiteten, det å være klar over sin egen rolle og vite hva en selv kan bidra med og ikke, er veldig viktig med tanke på samarbeid med andre instanser. Å være bevisst sin egen yrkesidentitet vil her være viktig for å kunne unngå uklare rolle- og ansvarsoppfatninger ved samarbeid med andre personer og instanser (Bae, 1996, s.102-103). Tholin omtaler også dette når hun skriver om at en som førskolelærer i møter med barn, foreldre og det øvrige personale, må tørre å ha fokus på sin egen væremåte og være villig til å ville forbedre sin omgang med dem. Og på den måten blir bevisst sin yrkesidentitet (Tholin, 2012, s.14).

«Yrkesidentitet er derfor ikke noe man får givende gjennom en utdanning, ved mer utdanning eller bare ved å praktisere yrket. Det er noe man må være med å skape selv» (Bae, 1996, s.103). Som Bae fortsetter med vil elementene erfaring og praksis være grunnleggende for å kunne utvikle yrkesidentiteten. Det å stille spørsmål til egen rolle og ta valg, uten og hele tiden prøve å imøtekomme alle typer krav, vil være nødvendig for å få et bevisst forhold til yrkesaktiviteten. Det tar tid og skape yrkesidentiteten (Bae, 1996, s.103).

Siden barnehagelærerrollen er så mangfoldig, er det mange måter og utvikle en solid yrkesidentitet. Ulike typer institusjoner og lokalsamfunn kombinert med den enkeltes interesser og evner gir stort spillerom for variasjon i oppbygningen av yrkesidentiteten. I artikkelen «Bevisstgjøring av yrkesidentitet» skriver Bae om at det ikke finnes en standard måte å være en dyktig førskolelærer på. Hun mener hver enkelt må arbeide for å finne den

beste og mest meningsfulle måten for seg selv å jobbe på, som å finne frem til sine ressurser, finne seg en plass i yrkesfeltet og på den måten utvikle sin yrkesidentitet (Bae, 1996, s. 113).

### **3.4. Forventninger**

Som pedagogisk leder vil du møte forventninger fra mange hold, som blant annet fra barna, styrer, medarbeidere og foreldre. En del av forventningene får en med seg gjennom studietiden, som for eksempel hva som kreves for å kunne følge retningslinjene fra rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver. Men i arbeidslivet kan nok ny leder oppleve å være usikker på hva som kreves i rollen, og ha forventninger både til seg selv og medarbeidere som er vanskelig å leve opp til (Meyer, 2012, s.39). Som barnehagelærer kan du møte motstridende forventninger fra samfunnet; som utdannet barnehagelærer vet du at du skal ha barns utvikling og læring i sentrum, og at dette krever kompetanse innen flere områder. Det at barnehagelærerens arbeid ofte blir omtalt som å passe barn, og at det med jevne mellomrom reises tvil om det er nødvendig med utdanning for å jobbe med barn kan føre til at spesielt foreldre har ulike forventninger til hva jobben vår skal gå ut på (Bae, 1996, s.87-88).

Ved å være pedagogisk leder har du prinsipielt det fulle ansvar for alt som skjer innenfor din egen avdeling. Forventningene til en lederens jobb vil være å drive en virksomhet innenfor de betingelsene som til enhver tid gjelder. Noe som innebærer at man som leder skal ta konsekvensene av hva medarbeiderne gjør. Du kan ikke lenger skjule deg bak uheldige omstendigheter eller skylde på hva andre (ikke) har gjort, det er du som bærer ansvaret og må ta konsekvensene uansett (Haaland og Dale, 2007, s.101). Forventninger fra medarbeidere til lederen vil variere fra barnehage til barnehage. Dette avhenger blant annet av hvilken organisasjonskultur barnehagen har, og hvilken rolle den tidligere lederen har hatt. Ansatte i barnehagen jobber tett på hverandre, og vil ofte ha et nært forhold til sine kolleger, dette kan føre til forventninger om at lederen skal inkludere alle i sine beslutningsprosesser (Larsen og Slåtten, 2011, s.219-220).

Taus kunnskap kan være et hinder for å fange opp de forventningene som blir satt til en når en kommer som ny. Taus kunnskap kan defineres som «en stillestående og innforstått praktisk kompetanse hos personalet som er knyttet til kunnskap, verdier og holdninger» (Meyer, 2012, s.78). Dette er i hovedsak erfaringer som den enkelte har utviklet over tid, noe som man bare vet fungerer, men som man har vanskelig for å sette ord på. Det kan være at man «bare gjør ting» fordi man har erfart gang etter gang at dette har fungert godt og gitt gode resultater.

(Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.362). En annen utfordring for å klare fange opp hva som forventes av en som ny leder, kan være den flate strukturen som finnes ved en god del barnehager. Den flate strukturen innebærer at «arbeidsoppgavene i hverdagen ikke blir fordelt ut fra rollen og kompetansen medarbeiderne har, men ut fra vakter. De praktiske og faglige oppgavene blir knyttet til hver vakt» (Lundestad, 2012, s.63). Dette er noe som kan være med å usynliggjøre det arbeidet pedagogisk leder gjør, siden det utad kan sees ut som om alle ved avdelingen gjør akkurat det samme, uavhengig av utdanning.

I boken «Ny som barnehagelærer» henviser forfatterne Moe, Nordvik og Sataøen til Elin Ødegård, som i sin doktoravhandling deler det første året som barnehagelærer inn i en prosess som kan deles inn i tre perioder. Den første perioden kalles fredningsperioden. I denne perioden er barnehagestyrene mest opptatt av at de nyutdannede gradvis skal bli kjent med barnehagen, at de trives og at det ikke stilles så stor krav til dem. Fredningsperioden gir de nyutdannede muligheten til å være konsentrerte opp mot det direkte arbeidet med barna og samspillet med dem (Moe, Nordvik og Sataøen, 2013, s.60-61). Så kommer tilpasningsperioden og utfordringsperioden, under disse periodene blir forventningene og kravene til de nyutdannede gradvis uttrykt både fra styrer og andre medarbeidere. Med det utvides arbeidsoppgavene de nyutdannede må ta ansvar for, blant annet ledelse av medarbeidere og gjennomføringen av den pedagogiske virksomheten i tråd med målsetninger og tradisjoner. Varer fredningsperioden for lenge kan den bidra til at det fester seg et «romantisk og lite realistisk bilde» av hva arbeide i barnehagen krever (Moe, Nordvik og Sataøen, 2013, s.68)

### **3.5. Tilrettelegging på arbeidsplassen**

For arbeidsgivere er det viktig at ny leder raskt blir effektiv og etablerer seg i sin nye rolle. Hvor mye tid arbeidsgiver vier til dette arbeidet varierer nok, men ofte må nok den nyansatte lederen ta mye av denne læringsprosessen på egen hånd. «Rekrutteringsarbeidet fremstår som fokusert på å få ansatt den «beste kandidaten», men ikke så mye fokus på å følge opp og forsikre seg om at han eller hun faktisk blir integrert i organisasjonen og raskest mulig fungerer som en god og effektiv leder» (Haaland & Dale, 2007, s.15). Det gis et visst rom for feil, og det vises forståelse for at man er i en opplæringsprosess den aller første tiden, men det er ikke vanlig at det gis verken støtte eller oppfølging i denne prosessen. Dette fører nok til at mange føler nok at det er krav om å fungere godt i rollen før de føler seg trygge på den.

«Konsekvensen av dette er at førstegangsledere må handle, og de må kunne gjøre feil for å kunne lære av dem» (Haaland & Dale, 2007, s.27-28)

Inne på en nettside for nyutdannede lærere og førskolelærere beskrives førskolelæreryrket som spennende, krevende og komplekst og at denne kompleksiteten ikke fullt ut kan læres i en grunnutdanning, men best læres når man har begynt å jobbe. Dette forklares ved at det i starten er det mye nytt å forholde seg til. Forskning viser at veiledning kan bidra til å introdusere de nyutdannede for et faglig profesjonelt fellesskap. Derfor trenger nyutdannede både en fadder på arbeidsplassen og kvalifisert veiledning. Den 05.02.2009 inngikk KS og KD en intensjonsavtale om å jobbe for å få til en god veiledningsordning for nyutdannede nytilsatte lærere. I følge denne avtalen skal arbeidsgiver ha etablert en veiledningsordning for nyutdannede og tilby alle nyansatte nyutdannede pedagoger i barnehage og skole veiledning den første tiden i yrke (nyutdannet.no). Dette har ført til at mentorprogrammer, og coaching av nyutdannede, i barnehagen er innført ved flere kommuner. Ved å få tildelt en mentor eller få plass ved gruppesamlinger med mentor, får du diskutert, reflektert, be om begrunnelser og søke etter alternative handlingsstrategier sammen med noen som har erfaring innenfor barnehageledelse (Haaland & Dale, 2007, s.158).

I rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver kapittel 4 som handler om «planlegging, dokumentasjon og vurdering» kan vi se at pedagogisk leder har ansvar for planlegging, dokumentasjon og vurdering i barnegruppen han/hun har ansvar for (Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver, 2011, s.53). Disse oppgavene skal gjøres i en pedagogisk leders arbeidstid, noe som krever tilrettelegging av arbeidstiden. Førskolelærerens arbeidstid er regulert gjennom en særavtale for barnehager, skolefritidsordninger, skole og familiebarnehager, SFS 2201. Den slår fast at den ordinære arbeidstiden pr. uke er 37,5 timer. Minst 4 timer i gjennomsnitt pr. uke skal avsettes til faglig samarbeid, planlegging, forberedelser, tilrettelegging av aktiviteter og lignende, det samme antall timer som tidligere ble kalt «ubunden tid». Før hadde de pedagogiske lederne selv råderett over disse 4 timene, men det er nå opphevet. Arbeidsgiver skal nå i samarbeid med barnehagelærerne drøfte og utforme en plan for den totale arbeidstiden (Lundestad, 2012, s.111). Det er en åpning, dersom partene er enige lokalt, at det kan avtales en annen disponering av den samlede arbeidstiden på 37,5 timer. På denne måten kan styrere og pedagogiske ledere lage seg et handlingsrom som gjør det mulig å prøve ut hvilke ordninger som passer best for barnehagen (Lundestad, 2012, s.114).

#### **4. «NY-tiltaket»- et veiledningsprogram**

Som nyutdannet barnehagelærer skal du fra høsten 2011, som en følge av en samarbeidsavtale mellom Kunnskapsdepartementet og KS (arbeidsgivernes interesseorganisasjon), få tilbud om veiledning den første tiden i yrket. I Sør-Trøndelag kalles denne veiledningen «Ny-tiltaket». Dette er et tilbud om faglig, personlig og sosial støtte for å hjelpe nyutdannede til å utvikle seg i yrkesrollen. Veiledningen skjer ved deltakelse i fagsamlinger sammen med andre nyutdannede (nettsiden nyutdannet i sør-trøndelag). Elin Ødegård, lektor i førskolelærer-utdanningen, og leder/ veileder i et lokalt veiledningsprogram for nyutdannede førskolelærere og lærere, gjennomførte et forskningsarbeid som satte lys på veilederes syn på nyutdannede førskolelærere. Hensikten med forskningsarbeidet til Ødegård var i følge henne selv å få ny kunnskap om nyutdannede pedagogiske leders kompetansebygging, og i tillegg få kunnskap om hvilken betydning et veiledningsprogram har hatt for de nyutdannede pedagogiske ledernes kompetansebygging i overgangen mellom utdanning og yrke (Ødegård, 2011, s.11). Jeg kommer til å bruke noe av Ødegårds forskningen opp mot det mine informanters opplevelse av overgangen fra student til pedagogisk leder, og dermed se om jeg kan trekke paralleller mellom min og Ødegårds forskning inn i drøftingsdelen.

#### **5. Metode**

Metode sier oss noe om hvordan vi bør gå frem for å tilegne oss, eller etterprøve, kunnskap. Jeg synes sosiolog Vilhelm Aubert formulering av metode gir en kort og presis definisjon av det jeg ser på som metode ved å formulerer det slik: «En metode er en fremgangsmåte, et middel til å løse problemer og komme frem til ny kunnskap. Et hvilket som helst middel som tjener formålet, hører med i arsenalet av metoder» (Aubert sitert i Dalland, 2012, s.111).

Vi kan altså se på metode som et redskap for å finne informasjon til det vi ønsker å undersøke. Hvilken metode vi ønsker å bruke avhenger av hva vi ønsker å finne ut av, vi skiller blant annet mellom kvantitative og kvalitative metoder. Forskjellen mellom disse to metodene er at ved bruk av kvantitativ metoder gir oss data i form av målbare enheter, fremstilt i tall, mens de kvalitative metodene fanger opp meninger og opplevelser som ikke lar seg måle eller tallfeste. Før vi setter i gang med oppgaven er det derfor viktig å forstå sammenhengen mellom det som skal undersøkes og valget av metode (Dalland, 2012, s.111-112).

Siden jeg ved min problemstilling ønsket å finne ut hvilke erfaringer, opplevelser og syn nyutdannede barnehagelærere sitter med, med tanke på overgangen fra student til pedagogisk leder, har jeg brukt den kvalitative metoden intervju som redskap.

### **5.1. Forberedelse og intervjuguide**

Jeg valgte tema og problemstilling ut fra noe som jeg er nysgjerrig på å finne ut mer om, nemlig førstegangsledelse. I problemstillingen min snevret jeg det inn slik at førstegangsledelse i denne oppgaven blir hvordan det er å gå fra student til pedagogisk leder. Siden jeg her ville ha behov for å få høre om opplevelser og erfaringer innen dette, bestemte jeg meg for at den kvalitative metoden intervju ville bli mest hensiktsmessig. Før jeg satte i gang med intervjuguiden, satte jeg meg inn i relevant teori, både fra pensum og annen litteratur jeg ble tipset om fra lærere og fra andre bacheloroppgaver med samme tema. I mitt søk etter relevant litteratur oppdaget jeg at det ikke finnes så mye litteratur/bøker som kun omhandler førstegangsledelse i barnehagen. Søkte dermed i mye forskjellig litteratur som jeg plukket ut deler jeg ville ta med i oppgaven min. Ved å sette seg inn teori før utarbeiding av intervjuguiden, tror jeg er en fordel for å klare å lage spørsmål for hva en egentlig ønsker å få vite mer om. En kan også se det som en god forberedelse til intervjuet, selv om jeg ønsker å finne ut om hvordan intervjupersonene opplevde dette i virkeligheten. Ved å stille spørsmål om hvordan noe er i virkeligheten, er det et empirisk spørsmål. Empiri betyr at påstander om virkeligheten ikke kan baseres på synsing, men må ha sitt grunnlag i erfaring (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011, s.36).

Med dette i tankene utarbeidet jeg en intervjuguide. I stedet for å ha mange småspørsmål, lagde jeg bare noen få stor og vide spørsmål, med flere underpunkter under. Valgte dette ut i fra at mitt ønske var at intervjuet skulle fungere mer som en samtale der intervjupersonen fikk snakket om det jeg i hovedsak spurte om, uten avbrytelser fra meg hele tiden. Jeg valgte da å utformet spørsmålene med blant annet «hvordan opplevde du...», «hvordan mener du...» og «har du forslag...». Dette er, i følge Dalland, hensiktsmessig for å få intervjupersonen til å gi en mest mulig spontan fremstilling (Dalland, 2012, s.167). Underpunktene var ment som hjelpemiddel hvis intervjupersonen ikke kom innpå ting jeg ønsket å høre noe om.

Samtidig som jeg utarbeidet intervjuguiden, jobbet jeg med å skaffe meg intervjupersoner. Jeg ønsket å snakke med noen som kunne gi egne beskrivelser av de opplevelsene og erfaringene de hadde innen det å gå fra student og rett inn som pedagogisk leder, derfor ble det strategiske utvalget mitt av intervjuobjekter to helt nyutdannede pedagogiske ledere. Et kjennetegn på

kvalitativ metode er i følge Johannessen Tufte og Christoffersen at vi forsøker å få mest mulig informasjon om et begrenset antall personer (Johannessen Tufte og Christoffersen, 2011, s.104). Jeg valgte dermed å finne to informanter til denne oppgaven. Intervjupersonene fant jeg gjennom bekjente, og via telefonisk kontakt der jeg forklarte nærmere hva oppgaven min gikk ut på, og at jeg ønsket intervju om hvilke tanker og erfaringer de hadde som kunne ha betydning i forhold til problemstillingen min, fikk jeg tak i informanter ganske raskt. Begge var ferdige utdannet våren 2013 og gikk rett ut som pedagogiske ledere. Ved at begge var såpass ferske ledere var dette et fint utgangspunkt for meg til å få innblikk i hvordan overgangen fra student til leder konkret kan oppleves.

## **5.2. Gjennomføringen**

Etter at intervjuguiden var godkjent av veilederne mine, avtalte jeg tidspunkt for intervjuene. Jeg satte av 1 time for hvert intervju. Det ene intervjuet foregikk etter arbeidstid på den ene intervjupersonens barnehage, mens det andre foregikk på Dronning Mauds Minne høgskole på kveldstid. Ca. 40 minutter ble brukt på selve intervjudelen til hver av dem, men med litt samtale både før og etter selve intervjuet ble det ganske nøyaktig en time totalt sett.

Siden vi var nye for hverandre snakket vi først litt løst og fast om hvordan de hadde det i studietiden, hva skrev de om i bachelor og lignende. Jeg synes det er viktig å skape en god stemning med intervjupersonene og opparbeide meg en tillit slik at de skal synes det er greit å snakke med meg. Johannessen, Tufte og Christoffersen omtaler også den første fasen som viktig for å etablere en relasjon og et tillitsforhold til informantene, noe som kan være avgjørende for hvordan informantene føler seg og hvilken informasjon han eller hun vil dele. De samme forfatterne vektla også det med å stille enkle spørsmål i starten av intervjuet slik at en ikke skremte informantene (Johannessen Tufte og Christoffersen, 2011, s.141). Jeg startet dermed intervjuet med at de skulle si litt om seg selv i sin yrkessituasjon, og dermed var vi i gang. Siden jeg ønsket intervjuet mer som en samtale rundt noen vide spørsmål prøvde jeg å unngå å formulere spørsmålene som direkte spørsmål. Dette er noe Dalland også skriver om i boka metode og oppgaveskriving, der han skriver «Ved å spørre større spørsmål får du gjerne vite mer enn om du stiller en serie konkrete spørsmål. Du kan heller følge opp med utdypende spørsmål» (Dalland, 2012, s.167).

Jeg skrev både på samtykkeerklæringen og informerte muntlig at jeg ønsket å bruke båndopptaker under intervjuene, noe som var helt greit for intervjupersonene. «Lyddopptak er et uvurderlig hjelpemiddel. Det tar vare på alt som er sagt, og fanger opp nyanser i språk og

stemmeleie» (Dalland, 2012, s.17). Intervjuene ble transkribert, transkripsjon vil si oversettelser fra talespråk til skriftspråk (Kvale og Brinkmann, 2009, s.187), og lydfilene ble slettet. Siden intervjupersonene kom inn på noen av spørsmålene flere ganger i løpet av intervjuet, valgte jeg å ikke transkribere ordrett. I stedet skrev jeg materiale ned i en mer formell, skriftlig stil under hovedpunktspørsmålene fra intervjuguiden. På den måten sorterte jeg det svarmateriale med en gang til der det passet, uavhengig av hvilket spørsmål det ble sagt under. Dette var en veldig tidkrevende prosess, men også en prosess der jeg ble godt kjent med de dataene som kom frem under intervjuene.

Ved å skrive ned svarmaterialene fra begge informantene mine under hvert punkt fra intervjuguiden, så jeg fort likheter og ulikheter mellom informantene mine, og jeg fikk også på denne måten et overblikk over hvilken teori som kunne kobles til empirien, og hvilke deler jeg ville trekke med meg inn i resultat/drøftningsdelen. Dette er nok det Johannessen, Tufte og Christoffersen omtaler som innholdsanalyse, der det i første fase vil være å bli kjent med og få et helhetsinntrykk av datamateriale, for å deretter å finne ut hva som er relevant for problemstillingen. Ved å kondensere, det vil si trekke ut det som er mest meningsbærende, og sammenfatte materiale er man kommet frem til å kunne fortolke det materiale en sitter igjen med (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011, s.173-177). Dette med å kondensere svarmaterialene føler jeg at jeg gjorde nettopp ved å sette svarene inn i et system ut fra spørsmålene i intervjuguiden. Ut fra det materiale jeg ble sittende igjen med etter transkriberingen fikk jeg et godt innblikk i hva informantene snakket mye om, og at for eksempel stikkord som veiledning og fredningsperioden ble nevnt under flere hovedspørsmål. Det informantene snakket mest om valgte jeg å se på som mest meningsbærende, og bygde deretter opp oppgaven min ut fra det.

### **5.3. Metodekritikk**

Ved at jeg brukte den kvalitative metoden intervju må jeg være bevisst på at svarene jeg fikk gjelder akkurat den personen jeg snakket med. Jeg kan altså ikke tolke svarene jeg fikk som om det gjelder for alle som går fra student til pedagogisk leder. Dette kan naturlig nok føre til drøfting av undersøkelsens validitet (gyldighet) og reliabilitet (pålitelighet), men ved min problemstilling ønsker jeg å se hvordan utviklingen fra student til pedagogisk leder *kan* være, er det ikke nødvendig at funnene er allmenngyldige. Man må også være klar over at de svarene som blir gitt under intervju kanskje ikke stemmer helt med praksis. Det kan være at de svarer det de mener er "riktig etter boka". Ved at spørsmålene var såpass personlige og at



jeg valgte å ikke gi ut spørsmålene i forkant, mener jeg at jeg fikk «ærlige» svar på mine spørsmål. Som Dalland skriver er det jeg som er instrumentet i intervjuet, «Det er på grunnlag av dine spørsmål du får svar, din evne til å oppfatte svarene, ta vare på dem, forstå dem og tolke dem, er avgjørende for om det du får ut av intervjuet er til å stole på (Dalland, 2012, s.151). Noen kan kanskje være kritiske til den kvalitative metoden intervju ved at intervjuer og intervjuperson kan påvirke hverandre gjennom spørsmål og svar. Slik jeg ser det er kontakten mellom disse to partene grunnleggende for utviklingen av intervjuet; ved å vise interesse, lytte og være en samtalepartner tror jeg muligheten for å få mer informasjon ut av intervjuet enn om man bare bidrar i intervjuet ved å stadig stille nye spørsmål.

#### **5.4. Etiske retningslinjer**

Etikk dreier seg om normene for riktig og god livsførsel. En bør være klar over at etiske utfordringer kan forekomme i alle ledd i en undersøkelse; ved planlegging, gjennomføring og formidling av resultatene. I denne oppgaven er det ikke nødvendig å benytte personopplysninger, derfor så jeg det heller ikke nødvendig å melde det inn til Personvernombudet (Dalland, 2012, s.96 og 101).

For å ivareta de etiske retningslinjene utarbeidet jeg en samtykkeerklæring som intervjupersonene fikk i forkant av intervjuet. Der skrev jeg kort om hva undersøkelsen gikk ut på og hva som er hensikten med den, lovte full anonymitet og at intervjuene skjedde på frivillig basis, som vil si at intervjupersonene når som helst kan trekke seg, eller ting som ble sagt i intervjuet, fra oppgaven. Det at mine intervjupersoner er lovet full anonymitet, betyr at opplysningene de er kommet med på noen som helst måte kan knytte enkeltpersoner til opplysningene (Dalland, 2012, s.103). Informert, frivillig samtykke betyr at de som blir involvert i forskningen, gjør dette med vitende og vilje på et fritt og selvstendig grunnlag. Intervjupersonene signerte denne samtykkeerklæringen i forkant av intervjuet. «En skriftlig underskrift kan være en beskyttelse for den som foretar undersøkelsen, fordi en da kan gå tilbake til det inngåtte samtykke dersom det skulle oppstå tvil eller uenighet» (Dalland, 2012, s.106).

## **6. Resultat og drøfting**

I denne delen vil jeg se på og drøfte svarene jeg fikk gjennom intervjuene. Svarene vil bli drøftet opp mot teoridelen og noen av mine tanker vil også komme frem. Underoverskriftene under denne delen kan ses i sammenheng til underoverskriftene jeg tok for meg i teoridelen.

## **6.1. Intervju av pedagogiske ledere**

Begge mine informanter ble ferdigutdannede barnehagelærere våren 2013 og begynte som pedagogiske ledere august 2013. Informant 1 har bakgrunn som barne- og ungdomsarbeider, og har jobbet noen år i barnehagen hun nå jobber som pedagogisk leder. Informant 2 ikke har tidligere yrkeserfaring fra barnehage, men har egne barn. Når intervjuet ble tatt har de begge fungert i sine stillinger i 6 måneder. For å få mer flyt i oppgaven velger jeg å bruke fiktive navn på informantene mine. Jeg kaller derfor informant 1 for Tone, og informant 2 for Annette i denne oppgaven

## **6.2. Forventningene og det første møtet med praksis**

Teoretisk er den pedagogiske lederrollen beskrevet som en allsidig og sammensatt rolle med mange forskjellige forventninger og krav satt ut fra den enkelte barnehages organisasjonskultur. Som Meyer skrev kan denne usikkerheten på hva som møter en som leder innebære forventninger og glede fra den nytilsatte, men også skape en slags uro for det som kommer (Meyer, 2012, s.53). I teoridelen står det mye om hvilke forventninger andre vil kunne ha til pedagogisk leder, men ved spørsmålet om hvilke forventninger informantene hadde til lederrollen snakket de mest om sine egne forventninger. I de tilfellene de kom inn på andres forventninger til dem som ledere, var det mer nevnt som bisetninger til deres egne forventninger. Dette er noe jeg kommer mer inn på litt senere under underoverskriften «oppfatning av krav og forventninger fra styrerne».

Ved spørsmålet om hvilke forventninger de hadde til å bli pedagogisk leder fikk jeg to helt forskjellige svar. Tone var svært bevisst på hvilken leder hun ønsket å være, og hun forventet av seg selv at hun skulle oppfylle sine egne forventninger som i hovedsak var å få deltakelse på den administrative siden, ta avgjørelser og kunne få organisere barnehagens hverdag. Også det å få mer innflytelse på barnas hverdag og seg selv forventet hun seg som pedagogisk leder. Annette gikk inn i rollen som pedagogisk leder med forventninger om at det skulle bli spennende og artig. Hun hadde hatt barnehagebarn selv og syntes det så veldig fint og koselig ut. Hun forventet å kunne finne på mye sammen med barna, formingsaktiviteter, baking, turer og så videre. Begge forventet at de skulle bli tatt godt imot av styrer, det øvrige personalet og foreldrene. Både Tone og Annette nevnte også at de gjennom studietiden var blitt godt kjent med rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver og de retningslinjene de måtte forholde seg til ut fra den. Som jeg kan se ut fra informantenes svar handlet forventningene

deres om arbeidet med barna og det administrative. Dette er også noe jeg kjenner igjen fra teori fra Haaland og Dale der de omtalte dette med at i overgangen til ledelse har de fleste barnehagelærere en del klare forestillinger og forventninger om det å jobbe med barn og få administrative oppgaver, mens forestillingene om hva det vil innebære å være leder for mennesker og ivareta relasjonsdimensjonen i ledelsen vil være mer uklare (Haaland og Dale, 2007, s.29).

Ut fra de forventningene Tone og Annette ga uttrykk for at de hadde, kommer det godt frem at de hadde to helt forskjellige utgangspunkt for å gå inn på som pedagogiske ledere. Dette handler nok i stor grad om tidligere erfaring, og hvor godt innblikk de har i pedagogisk leders ansvarsområde. Tone, som har jobbet flere år som assistent, var mye mer klar over de forventningene og kravene som kom til å bli stilt til henne enn Annette, som var best kjent med barnehagen sett utenfra. Sett fra Annettes ståsted kan forventningene henge sammen med samfunnets syn på barnehagene, og det Bae sier om at barnehagelærerens arbeid ofte blir omtalt som å passe barn (Bae, 1996, s.87).

Tone, som hadde klare forestillinger om at lederrollen innebærer ledelse i både pedagogiske, administrative og personalmessige oppgaver, var mest spent på å være leder for de som hun hadde jobbet på lik linje som tidligere. Men samtidig sa hun at hun var veldig bevisst på hvordan hun ville stille spørsmål og sette krav ovenfor dem ut fra hvordan hun selv ville blitt behandlet. Annette ga som sagt ikke så konkrete svar på hvilke forventninger hun hadde, hun gikk inn i stillingen med «åpent sinn», som hun sa, og følte seg klar for å ta i mot de utfordringene hun fikk. I teorien kan vi se det med uklare forventninger til den pedagogisk lederrollen kan bli satt i sammenheng med at det norske barnehagelandskapet ofte beskrives med stikkordene mangfold og variasjon, noe som gjør at de nyutdannede barnehagelærerne vil møte svært forskjellige barnehager når de begynner å jobbe (Moe, Nordvik og Sataøen, 2013, s.37). Selv om de har ulike kompetanse, med tanke på erfaringer fra barnehage, ble jeg litt forundret over at forventningene var såpass forskjellige. Gjennom studietiden, både gjennom forelesninger, oppgaveskriving og ikke minst praksisperiodene, får vi som studenter godt kjennskap til de oppgaver som ofte er knytt til det å være barnehagelærer. Men ved såpass ulike forventninger ble det ekstra spennende å høre hvordan forventningene møtte praksis.

### **De første ukene**

De første ukene var ifølge Tone kaotiske. Med flere sykemeldte, ble hun den eneste pedagogen ved avdelingen de to første månedene som leder. Hadde hun ikke kjent barna,

personalet og foreldrene fra før, ville hun ikke kommet seg gjennom det, sa hun. Selv om Tone kjente personalet, sier hun det allikevel ble en prosess der hun måtte vise at det var hun som bestemte. Det var ikke rom for å vise noen svakheter, samtidig som hun var ydmyk på at hun var ny i rollen, det krevde veldig mye, sier hun.

*«Det ble veldig lite søvn, og veldig mye jobb de første ukene»* sitat Tone.

Kravene og forventningene Tone først og fremst følte på var det å måtte ha kontroll på alle plan, både det som angikk barna, personalet og det administrative. Ønske om å ikke være dårligere enn den forrige lederen, var sterkt selv om hun visste at den forrige lederen hadde mange års erfaring. Som Tone uttrykte det: «Ingen måtte oppleve at jeg lagde unødvendige utfordringer fordi jeg var ny. Jeg ser nok nå at dette var mine forventninger, ikke barnehagens. Men siden det ikke er mentor ved barnehagen og styrer var helt fersk når jeg startet var det ingen som gikk gjennom forventningene de hadde til meg. Jeg lagde dem selv ut fra hvordan ting hadde fungert før». Tone prøver altså her å kopiere sin forgjenger, og satte dermed, slik jeg ser det, for store forventninger til seg selv. Haaland & Dale skrev at det i forberedelsene til å bli leder for første gang vil være viktig å kartlegge sin egen ledelsesteori; som å stille seg spørsmål om hva du tror på, hva du vil oppnå og hvordan du ønsker å utøve ledelse i praksis (Haaland & Dale, 2007, 86). Ved å bevisstgjøre seg dette kan en nok «spare seg» for urealistiske forventninger, og opplevelser av personlige nederlag.

For Annette ble også opplevelsen av de første ukene som pedagogisk leder tøffe:

*«Man oppdaget fort at den hverdagen du ser utenfra ikke er den hverdagen du møter når du kommer inn som leder i barnehagen. Det var så mye mer enn å være sammen med barna, ingen har fortalt meg hvor mange ganger jeg må ta ut av oppvaskmaskina hver dag, for å si det sånn...»* sitat Annette.

Annette merket fort at forventningene til å være leder samtidig som hun skulle være sammen med barna ble vanskelig. Hun presiserte at utfordringen lå i at man må være med på alt som skjer i løpet av barnehagedagen, samtidig som man må ta beslutninger utpå der igjen. «De første ukene var rett og slett skremmende...» sa hun da jeg spurte henne om det første møte med praksis. Krav og forventninger Annette følte mest på i starten var en forventning om at hun som ny leder skulle forandre og bringe nye ting inn i barnehagen. Annette forklarte det slik: «de sa det ikke rett ut, men kom stadig med antydninger om hvor gammelt alt var der, og at jeg som ny sikkert ville ha det annerledes på avdelingen». Som helt ny hadde hun ikke

forventet seg dette og syns det var vanskelig å forholde seg til før hun ble kjent med avdelingen og hvordan den egentlig fungerte i det daglige. Men som hun sa videre var det ikke sikkert de forventet det av henne, men bare oppmuntret henne og ga henne på en måte tillatelse til å gjøre forandringer. At det å bli møtt med krav og forventninger som førstegangsleder kan virke skremmende er noe som også tas opp i teori av Haaland og Dale, men som de også sier kan dette være helt nødvendig for å fremme læring. «Krav og forventninger bidrar til å fokusere oppmerksomheten mot bestemte problemer, gi lederen en målestokk for egen atferd, og hjelpe til å justere egne ambisjoner»(Haaland og Dale, 2007, s.81). I forhold til Tone som skulle klare alt, virker Annette mer forsiktig med å sette forventninger til seg selv som leder. utfordringer med å holde seg for lenge i bakgrunnen, slik jeg ser det, kan bli å løsrive seg slik at en får utviklet en lederkarakter og etter hvert skape en identitet som leder.

Som vi ser ut fra dataene jeg fikk i intervjuene ble overgangen fra student til pedagogisk leder tøff både for Tone og Annette, selv om de stilte med totalt forskjellige forventninger. Dette støtter opp under Ødegårds forskning der hun i sin konklusjon uttrykte at det å komme inn som nyutdannet i en lederposisjon er utfordrende, og at barnehagenes støttesystemer for nyutdannede pedagogiske ledere er svake (Ødegård, 2011, s.246). Som jeg forstår det ut fra dette kan det være vanskelig å forberede seg godt, og sette seg forventninger på hvordan det er å komme inn som ny pedagogisk leder. For selv om en er godt kjent med barnehagens organisasjonskultur, eller ikke, vil det oppstå utfordringer og forventninger vi ikke klarer å forberede oss på gjennom studietiden.

### **Flat struktur og taus kunnskap – utfordring eller til hjelp?**

Som jeg var inne på i teoridelen kan utfordringer som flat struktur og taus kunnskap være utfordringer for å klare å få tak i de forventningene som blir stilt ovenfor en som kommer inn som ny. Dette er noe spesielt Annette kom inn på for ved hennes avdeling hadde det vært flat struktur, og hun følte på forventningene om å videreføre den. Den «sterke assistenten», som Annette kaller en fagarbeider i femtiårene, var i alle fall tilhenger av den, siden hun alltid har fått vært med i de bestemmelsene som var blitt tatt. Annette sier hun nå har prøvd å jobbe ut fra dette, men ser at det er ikke alltid dette går. Hun føler også at hun ikke får innblikk i alt hun skulle hatt kontroll over på grunn av dette, da noen av assistentene tar over oppgaver Annette føler er sine eller kommer med nye opplysninger ved beslutninger. Annette ser på dette som en stor utfordring og mener at noen ganger må lederne ta avgjørelser uten å måtte

forhøre seg om hva resten av personalet måtte mene. I følge Lundestads teori er en del av personalarbeidet en leder har å bevisstgjøre medarbeiderne på hva som faktisk er deres oppgaver (Lundestad, 2012, s.61). For Annettes del tror jeg akkurat det å bevisstgjøre personalet om hvilke oppgaver som ligger i lederjobben og hvilke oppgaver som er felles for alle, ville hjulpet henne i å fått en bedre kontroll over arbeidet som blir gjort ved avdelingen. Kanskje hadde det å utarbeide forventninger og krav til hver enkelt medarbeider her kunne vært til hjelp.

Også det med taus kunnskap hadde Annette fått kjent på. Det at hun tok over etter en pedagogisk leder som har jobbet i barnehage i over 30 år, gir som hun sa det «visse forventninger jeg ikke klarte helt å fylle i starten». I tillegg har assistentene jobbet sammen i mange år og vet hva og hvordan alt skal gjøres til enhver tid. Som Annette sier er det bra i mange sammenhenger, men det blir helt klart vanskeligere for henne som pedagogisk leder å kunne lede avdelingen og personalet. Noe som støttes av Meyers teori som sier at hvis taus kunnskap blir det som preger virksomheten, vil kyndigheten forsvinne. En leder må kunne begrunne sine valg som blir gjort, noe som blir vanskelig hvis personalet fungerer som praktiske planleggere ut fra taus kunnskap (Meyer, 2012, s.80). At Tone ikke kommer inn på dette med taus kunnskap kan ha en sammenheng med at hun har jobbet ved avdelingen før, og er kjent med rutinene og handlingene som skjer ved taus kunnskap fra før. Men hun må kanskje da ut fra Meyers teori være spesielt oppmerksom på at det ikke er den tause kunnskapen som råer ved avdelingen. Som student er dette med didaktisk planlegging veldig sentralt, og noe som nytilsatte kan og bør ta med seg inn i organisasjonen, spesielt der personalgruppa har jobbet sammen i mange år og den tause kunnskapen i særlig grad styrer hverdagssituasjonene. Faren med å la den tause kunnskapen råde er som Jacobsen og Thorsviks teori sier at man «bare gjør ting» fordi man har erfart gang etter gang at dette har fungert godt og gitt gode resultater (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.362).

### **Fredningsperioden**

Selv om både Tone og Annette beskriver en tøff start, forteller de begge at de nå ser at de i starten var fritatt fra en del oppgaver. Dette var i hovedsak administrative oppgaver fra styrer. Dette støtter opp under Elin Ødegårds tidligere undersøkelser, der hun deler inn prosessen barnehagelærer går gjennom det første året i tre perioder; fredningsperioden, tilpasningsperioden og utfordringsperioden (Moe, Nordvik og Sataøen, 2013, s.60). Begge mine informanter sier at fredningstiden var viktig for å kunne bli kjent med barna og med

barnehagens arbeidsmåter. Arbeidet med barna opplevde de som positivt, og begge uttalte at det var sammen med barna følte de følte seg mest trygge i lederrollen. I studietiden som barnehagelærer er det barnet som står i fokus, så at dette var et felt de følte seg trygge på mener jeg er veldig forståelig. Dette at de nyutdannede pedagogiske lederne trives og gir uttrykk for å mestre arbeidet med barna, er også noe materiale fra Ødegårds forskning viser (Ødegård, 2011, s.138). Selv om begge uttrykte at fredningstiden var en grei periode, har Tone i ettertid sett at den for hennes tid varte litt for lenge. Plutselig kom foreldresamtalene, og det ene etter det andre kom på løpende bånd. Tone forteller: «hadde jeg visst bedre skulle jeg ha tatt papirarbeidet veldig seriøst fra første stund. Jeg skulle vært flinkere til å utnyttet ubundentiden bedre, for den går veldig fort. Det ble mange unødvendig sene kvelder med jobbing på grunn av dette. Selv om jeg var klar over at den administrative biten var stor, var jeg ikke klar over hvor stor og omfattende den egentlig er». Annette har også gjort seg erfaringer på dette. Som hun sier:

*«Jeg skulle nok vært en mer tydelig leder når jeg startet. Føler egentlig at jeg har satt meg selv i den posisjonen at jeg er en på lik linje som personalet. Men når en starter så en man jo så usikker, jeg hadde jo aldri gjort dette før...»* Sitat Annette.

På den andre siden sier hun at om hun ikke hadde hatt fredningsperioden ville hun nok ikke vært så godt kjent med barna og personalet som hun er blitt, og det kunne jo ha skapt andre utfordringer igjen. Her ser vi hvor sammensatt pedagogisk lederstillingen er, en har så mange roller og alt henger til syvende og sist sammen. Ved å se på erfaringene informantene mine har gjort seg, kan jeg forstå det Moe, Nordvik og Sataøen skriver om at faren ved at fredningstiden varer for lenge kan gi et lite realistisk bilde av hva arbeidet i barnehagen krever (Moe, Nordvik og Sataøen, 2013, s.68).

### **Oppfatning av krav og forventninger fra styrerne**

Ut fra intervjuene kan det kan se ut til at barnehagestyrene er lite tydelige i sine krav og forventninger til de nyutdannede pedagogiske lederne, noe som også Ødegårds doktoravhandling (2011) støtter opp om. Hva dette kommer av kan nok variere, men det kan være i ønske om å ikke påvirke de nyutdannede i for stor grad. Slik jeg ser det kan det også være en form for å finne ut hvilken veiledning eller støtte de skal tilby den nytilsatte, noe som det er vanskelig å vite noe om ved ansettelsen. Dette er også noe Ødegård underbygger med sine funn, der hun skriver at styrerne forventer at de nyutdannede selv skal søke og finne den relevante kunnskapen eller de kulturelle redskapene de har behov for. Dette kan være en måte

for styrerne å se om de trenger mer oppfølging/veiledning (Ødegård, 2011, s.136). Jeg kan forstå tankegangen til styrerne, men for den nytilsatte kan jeg også se at disse uutalte forventningene kan være en utfordring, og skaper kanskje unødvendig frustrasjon i sitt møte med praksis. Da jeg spurte mine informanter om hva styreren kunne ha gjort annerledes, svarte Tone at hun godt kunne ønsket seg mer veiledning og oppfølging i starten, men hun presiserer at både styrer og fagleder har vært til stor støtte når hun kommer med spørsmål. Hun oppsummerer denne bolken med: «Heldigvis er jeg en slik type som tør å spørre, hvis ikke hadde det nok blitt en del prøving og feiling, og dobbelt opp med arbeid er jeg redd.

*«Vi har egentlig ikke snakket så mye om at jeg er ny»* sitat Tone.

Annette kunne også fortelle noe av det samme. Hun fikk heller ikke konkrete forventninger ved oppstarten, selv om hun beskriver styreren sin som en «kontrollfreak», som må vite om alt som foregår. Annette ser på styrer som «kontrollfreak» som positivt. «For meg betyr det at hun er til stede og støtter meg» sa hun. Annette har ikke noe hatt veiledning sammen med styrer, men har deltatt på NY-tiltaket gjennom kommunen hun jobber i, dette har vært til enorm støtte for henne og hun uttrykte det såpass sterkt at å få være med på det gjorde henne sterk nok til å fortsette som pedagogisk leder. Som hun uttalte: «Det er jo som terapi, er så glad for å være en del av det».

### **6.3. Utvikling av yrkesidentitet**

Som jeg omtalte i teoridelen har barnehagen i dag har en mye sterkere plass i samfunnet enn tidligere, og at barnehagelæreren av den grunn har et større ansvar for å kunne definere sin yrkesrolle (Bae, 1996, s.102). Tone, som hadde jobbet en del år innen barnehageorganisasjonen, bemerket dette i intervjuet: «det skjedde en eksplosjon av barnehager, og det er i dag, motsetning til tidligere, mer vanlig at barna går i barnehage enn ikke». Hun bekreftet også det at forventningene og kravene til barnehagene har økt betraktelig etter denne samfunnsendringen, med rammeplanens retningslinjer som et godt eksempel fra statlig hold. Som Tone sa under intervjuet så kreves det at personalet, og spesielt den pedagogiske lederen, er klar over sin rolle. Bae omtaler også viktigheten med dette, for som hun skriver; skal en klare å møte forventningene fra det offentlige må man selv være klar over hva en selv kan bidra med eller ikke (Bae, 1996, s. 103).

I teorien valgte jeg å se på Berits Baes tre dimensjoner som hun mener er sentrale for utviklingen av yrkesidentiteten, som var mestring- tilkortkomming, likhet-ulikhet og



meningsfullhet-meningsløshet. Disse dimensjonene vil jeg se om jeg finner igjen gjennom resultatpresentasjonen og drøftingen her.

Både Tone og Annette fremhever viktigheten av tilbakemeldinger når det blir snakk om utvikling av yrkesidentiteten. Ved å få tilbakemeldinger får en sett seg litt utenfra, som Tone sa det. Dette begrunner hun videre med at det som ny er vanskelig å vite om en blir oppfattet slik man selv tror en er. Annettes svar støtter også opp under dette: «Ved konstruktiv kritikk blir en mer skjerpa, når man er leder for en gruppe ulike mennesker må man kunne se ting fra forskjellige ståsted, men en må også vite hva en selv står for, og hvorfor». Sett ut fra Baes dimensjoner ser vi at dette kan komme inn under *mestring- tilkortkomming*, der hun nettopp beskrev det at andre kan bidra i utviklingen av yrkesidentitet med kommentarer, som er med å gir oss opplevelsen av mestring eller tilkortkomming (Bae, 1996, s.105). Dette får meg til å reflektere over personalets betydning for pedagogisk leder på flere måter enn tidligere. Ikke bare trenger pedagogisk leder personalet for å kunne gjennomføre de planer som blir lagt, og for å få hverdagen til å forløpe som den skal. Personalet er også en viktig faktor for pedagogisk leders utvikling av yrkesidentitet, det er jo ingen andre enn dem som får så godt innblikk i hva og hvordan pedagogisk leder fremstår som leder, både ovenfor dem, barna, foreldrene og i samfunnet generelt. Utfordringen kan være ifølge Tone å tørre å støtte seg på de tilbakemeldingene en får, hun presiserer også at tilbakemeldingene må gå begge veiene: «alle ledd i personalgruppa er avhengig av ris og ros for å kunne utvikle seg». Dette er jo noe vi egentlig vet, tenker jeg, men hvor bevisst er vi på det? I barnehageorganisasjonen har vi nok, som i de aller fleste organisasjoner, et forbedringspotensiale innenfor det å gi konstruktive tilbakemeldinger til de rundt oss. Mange ganger kan nok vi tenke at «ojj, det var bra» eller «det der var ikke så heldig», men ved å være bevisst på hvorfor for eksempel personalet bør få tilbakemeldinger, blir vi også mer bevisste på å si det. Men som Bae var inne på kan janteloven, med at du ikke skal tro du er noe, her være en utfordring. Dimensjonen *likhet-ulikhet* vil også komme inn her med tanke på tilbakemeldingene, som vil være en forutsetning for å kunne bli bevisst på likheter og ulikheter (Bae, 1996, s.105-106). Som studenter er vi vant med å få tilbakemeldinger på det vi gjør, kanskje er dette noe vi som nyutdannede kan ta med inn i barnehagen?

### **Samarbeid – et verktøy for utvikling av yrkesidentitet?**

At yrkesidentiteten ikke blir gitt under utdanning, men noe en må skape selv, ser jeg både ut fra data jeg har samlet inn og ved teori. Både Tone og Annette var som tidligere nevnt opptatt

av tilbakemeldingene de fikk ute i praksisfeltet, men de var også veldig bevisste på hvor viktig det er med veiledning og kontakt med andre pedagogiske ledere. Tone savner begge delene, ved hennes barnehage er det ikke noe form for veiledning og samarbeidet med de andre pedagogiske lederne er ikke så veldig bra.

*«Jeg skulle ønske vi kunne samarbeidet og utvekslet erfaringer og råd. Men kulturen har ikke vært slik ved denne barnehagen, håper at dette er noe som kan endre seg. Ville nok ikke følt meg så ensom som jeg noen ganger gjør»* sitat Tone.

Samarbeidet som finnes mellom styrer og de pedagogiske lederne er ledermøter, men som Tone sier at da har de mer enn nok saker å ta tak i, og at det aldri er rom for å veiledning og utveksling av erfaringer og råd ved disse møtene. Å komme inn i en slik kultur, kan jeg forstå kan være frustrerende. Kanskje skulle Tone tatt tak i dette som et ledd i utviklingen av egen yrkesidentitet? Som en yrkesprofesjon bør vi jo, som jeg ser det, stå sammen. Jeg skjønner at det ikke er lett som ny å sette spørsmålstegn ved organisasjonskulturen, men kanskje er det akkurat som ny en har sjansen til å gjøre det. Nye medarbeidere skal jo stille spørsmål, eller? Annette forteller også at det ikke har vært så godt samarbeid på tvers av avdelingene før, men der jobbes det med at det skal bli tettere. Det er nå avsatt en time i uka for felles planleggings- tid for de pedagogiske lederne ved små- og storbarnsavdelingene for nettopp det å opparbeide et tettere samarbeid. Men for dem er da det øvrige personalet blitt en utfordring, de er vant til flat struktur, og har store ønsker om å la det være som det alltid har vært. Så det er ikke alltid de får med seg personalet på det nye de foreslår.

*«Ting tar virkelig tid, for vi har en virkelig sterk personalgruppe, på godt og vondt. Funnet ut at **hvorfor** er et viktig ord, må alltid begrunne. Jeg er jo fullstendig klar over at vi må samarbeide, jeg kan ikke dra lasset alene derfor blir jeg en del mellom «barken og veden» mellom ledelse og det øvrige personalet»* sitat Annette.

Slik jeg ser det får virkelig Annette, og de andre pedagogiske lederne ved denne barnehagen, muligheter for å utvikle yrkesidentiteten. Ved å alltid være forberedt på ordet *hvorfor* når de tar valg og avgjørelser blir de veldig bevisste på hva de selv står for, og får utfordret sine syn og handlinger. Dette er også noe Bae støtter opp under når hun skriver at en av forutsetningene for å utvikle yrkesidentiteten nettopp er det å kunne ta valg (Bae, 1996, s.105). Baes dimensjon om *likhet og ulikhet* mener jeg vi har et eksempel på her. Både med tanke på et noe dårlig eller manglende samarbeid, kan gjøre utviklingen av yrkesidentiteten

vanskelig, men også det å være åpen for samarbeid, kommentarer på det som blir bestemt åpner for en utvikling av yrkesidentiteten (Bae, 1996, s.106).

### **Samarbeid med andre instanser**

Som pedagogisk leder må en samarbeide med flere instanser også utenfor barnehagen. Dette samarbeidet vil nok også påvirke utviklingen av yrkesidentiteten, da det blir spesielt viktig å få frem hva en selv kan bidra med eller ikke. Er en veldig usikker på sin yrkesidentitet ved samarbeid med andre instanser kan det nok, slik jeg ser det, lett oppstå uklare rolle- og ansvarsoppfatninger, og en kan plutselig bli sittende med arbeidsoppgaver en ikke har nok kompetanse på, eller gi fra seg oppgaver en har mest kompetanse innen. Disse tankene støttes også av Bae i artikkelen «bevisstgjøring av yrkesidentitet» der hun skriver «Mye samarbeid blir vanskelig fordi man har så uklare rolle- og ansvarsoppfatninger» (Bae, 1996, s.103). Dette var ikke noe informantene mine kom særlig inn på, men som kunne vært interessant å se nærmere på ved en annen anledning.

Når det gjelder den tredje dimensjonen, *meningsfullhet-meningsløshet*, Bae omtaler som nødvendig for utviklingen av yrkesidentiteten, handler den, som jeg på i teorien, om det å kunne finne ut hvordan arbeidet sitt har en mening, men samtidig gi seg selv lov til å kjenne på meningsløshet (Bae, 1996, s.108). Dette er nok noe nyutdannede kanskje bør reflektere litt rundt. At arbeidet de gjør har en mening kan de nok se, men å gi seg selv lov til å si et dette er for meg meningsløst, kan nok være verre. Dette begrunner jeg ut fra at vi som nyutdannede barnehagelærere vet hvor viktig og meningsfull jobben i barnehagen er, og blir kanskje blind på at det er ikke sikkert det er alt som er så meningsfullt. Jeg tror nok også det at samfunnets forskjellige syn på barnehagelæreryrkets betydning, er med på en måte å kreve at vi som jobber der i hvert fall må se alt som skjer der som meningsfullt. Hvis ikke kan det utad bli problematisk og sette ord på det arbeidet som blir gjort i barnehagen, og bli respektert som ordentlige yrkesutøvere. Jeg synes Bae oppsummerer dette så greit når hun skriver: «En kan komme inn i en sirkel hvor det blir vanskelig å representere seg selv som førskolelærer fordi noe av det som oppleves som betydningsfullt i dette yrket, ikke er offentlig anerkjente verdier i samfunns- og yrkesliv» (Bae, 2012, s.111).

### **6.4. Utvikling av lederrolle**

Som mine informanter uttrykte flere ganger gjennom intervjuet er ikke leder noe du *er*, men noe du *blir*. Hvilken leder du utvikles til å bli vil nok være avhengig av flere faktorer, blant

annet hvilken lederstil som kjennetegner organisasjonen, og hvilken stil du ønsker å utvikle. Det å utvikles til en autoritær leder vil kreve en annen måte å jobbe i organisasjonen på enn det å utvikle seg til en demokratisk leder. Jacobsen og Thorsviks teori om dette sier at evnen og viljen til å delegere beslutningsmyndighet og til å trekke med det øvrige personalet i beslutningsprosessen, vil være det som skiller autoritære ledere fra demokratiske (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s.433). I barnehagene jobber hele personalet, uavhengig av hvilken stilling de har, veldig tett, og dermed er nok den demokratiske lederstilen de fleste pedagogiske lederne bruker. Å ha en demokratisk lederstil var også noe mine to informanter jobbet med å utvikle, men de poengterte også at det å være autoritær noen ganger ville være nødvendig. Tone var spesielt opptatt av dette siden hun hadde tatt over etter en pedagogisk leder som hadde kjørt en meget autoritær lederstil. Hun overtok dermed et personale som ikke var vant til å kunne ta egne valg eller å ha noen form for innflytelse i barnehagehverdagen. Tone beskriver prosessen personalet går gjennom fra å være vant til autoritær ledelse til å bli ledet etter demokratisk ledelse som krevende, hun bruker nå mye tid til å trygge personalet på at deres tanker og valg skal virke inn på hennes måte å organisere og lede avdelingen på. Men som Tone sa var det ikke aktuelt for henne å videreføre den autoritære lederstilen, og dermed var denne prosessen uungåelig hvis hun skulle fungere i den pedagogiske lederrollen.

Begge mine informanter kommer også inn på dette at som ny må en kunne være ydmyk. Det å være bevisst på hvordan en møter barna, personalet og foreldrene på, mener de har stor betydning for hvordan du selv blir møtt og gis mulighet til utvikling i lederrollen. Dette støttes også fra Gotvasslis teori der han peker på at både personlighet og handlemåte vil i stor grad påvirke hvordan samarbeidsforholdene blir i barnehagen (Gotvassli, 2006, s.33).

*«Det verste en kan gjøre som ny mener jeg er å komme inn å tro at en skal klare alt selv og/eller at det er sine egne tanker som er best. Som pedagogiske ledere er vi helt avhengig av å ha med oss resten av personalet, vi har ikke sjanse til å drive en avdeling/base alene...»*  
sitat Tone

### **Identitetsskifte**

Selv om en går rett fra å være student til å bli pedagogisk leder, er det ikke sikkert at en er helt fersk innen organisasjonen. Flere nyutdannede barnehagelærere har tidligere erfaringer fra barnehagen, noe som vil ha betydning for hvilket ståsted du begynner din lederutvikling ut fra. Ved å for eksempel å være fagarbeider i barnehagen, før en utdanner seg som barnehagelærer og går inn som pedagogisk leder, vil en nok, slik jeg ser det, ha et annet utgangspunkt i

å utvikle seg som leder enn den som går rett fra videregående skole, studere til barnehagelærer og bli pedagogisk leder. Overgangen fra å være student eller fagarbeider til å bli pedagogisk leder vil ved begge tilfellene handle om identitetsskifte, men som tidligere fagarbeider vil det i tillegg handle om å løsrive seg fra en faglig identitet innenfor samme organisasjon som en går tilbake til. Haaland & Dale omtaler denne prosessen som noe fagarbeideren må gjennom før en kan etablere og få et mer stabilt fotfeste i en ny identitet (Haaland & Dale, 2013, s.22-23). Tone, som er tidligere fagarbeider, ser denne utfordringen, og omtaler prosessen som en personlig forandring: «Jeg måtte snu om litt på tankene mine, før var jeg vant til å utføre det som andre bestemte, nå er det plutselig jeg som skal planlegge og ofte andre som utfører».

### **Å lede en personalgruppe**

Gjennom intervjuene legger jeg merke til at barna og foreldrene nesten ikke blir nevnt. Men både Tone og Annette snakker mye om personalgruppa, og de utfordringene de har i utvikling av lederrollen i forhold til dem. Dette støttes også opp mot Haaland & Dale teori som omtaler personalledelse som den største utfordringen førstegangsledere kan bli stilt ovenfor (Haaland & Dale, 2007, s.56). Annette har spesielt kjent på det Gotvassli skriver om personalutfordringer innen motivasjon, kommunikasjon og etablering av tillitsforhold (Gotvassli, 2006, s.54).

Annettes personalgruppe er variert aldersmessig, men har en godt voksen fagarbeider som setter kritiske spørsmål til det meste hun gjør og bestemmer, og kommer ofte med setningen «alt avhenger av hvor lenge du har jobbet i barnehage, ikke hvor mye du har sittet på skole...». Annette sier at hennes måte å takle dette på er blitt å bare «bite det i seg», for som hun sier: «Hun ser ikke bakgrunnen for hvorfor ting skal gjøres, så jeg må bruke en god del tid på å forklare hvorfor jeg har valgt å gjøre sånn og sånn, og at det noen ganger kan være greit å gjøre det annerledes. Hun må alltid ha den siste kommentaren, men i handlinga blir det jo som jeg har bestemt». Det Annette så på som verst med dette er at det tar så mye krefter som hun kunne brukt på andre ting. Men som hun også sier har det en positiv side med at en blir veldig skjerpa og må kunne begrunne det en holder på med. Det kan jo ses på som en måte å bli trygg i lederrollen på, men at dette har vært en frustrasjonsfaktor den første tiden som pedagogisk leder legger hun ikke skjul på.

*«De har liksom overtaket på deg før du kommer i gang...»* Sitat Annette.

Annette trekker også frem det med å ta upopulære avgjørelser som en del av lederutviklingen. En må være ganske trygg i rollen om en skal klare å distansere seg fra baksnakking og misnøye fra personalet. Men som hun sier som leder må en bare prøve å heve seg over det, og bruke som et ledd til å bli tryggere på seg selv og rollen.

Tones utfordringer med tanke på personalgruppen var en helt annen enn Annettes. I stedet for å måtte markere seg som en tydelig leder, måtte hun heller «løfte» personalet sitt. De var vant til, som jeg også omtalte tidligere, en veldig hierarkisk og autoritær ledelse, noe Tone ikke ønsker å videreføre. Hennes ønske var at medarbeiderne skulle føle at deres bidrag i hverdagen var like mye verd som hennes, og at alle var avhengig av hverandre for å få til en best mulig hverdag for barna. Som Tone uttalte selv «Jeg mener personalet må kunne ta avgjørelser de føler seg kompetente til å ta, ikke alt behøver å gå gjennom meg. Siden det tidligere var kjørt en veldig stram linje måtte vi jobbe, og jobber fortsatt, mye med det i personalgruppa.

#### **Når kan en identifisere seg som leder?**

Når en føler at en kan identifisere seg som en leder vil nok variere fra person til person, ut fra de utfordringene og erfaringene en møter og gjør seg i rollen. Tone og Annette ser begge frem til å bli tryggere i lederrollen, og at ting kanskje går litt raskere. Som Annette uttalte det «alt tar nok lengre tid som ny, jeg bruker mye tid bare til å spekulere på hvordan ting skal formuleres, dokumenteres og sånn» Dette kan jeg godt se som et ledd i utviklingen av lederrollen, som leder er det jo du som har hovedansvaret for alt, det går ikke å si at nå orker jeg ikke mer å bare gå hjem når fristene over ting som må gjøres er der. Men etter hvert som skjemaer og arbeidsformer blir innarbeid går arbeidet mer av seg selv, og en kan si at en har tatt et steg i utviklingen av lederrollen.

*Har vært pedagogisk leder i 6 måneder nå, og de har gått fort altså.... Du har jo ambisjoner og ting du har tenkt du skal gjøre men så kommer det hele tiden på så mye annet, ting tar så mye tid...»* Sitat Annette.

Etter 6 måneder som pedagogiske ledere kan både Tone og Annette se at det er skjedd en utvikling med dem som ledere. Tone forteller at i og med at hun måtte ta mye ansvar og mange avgjørelser den tiden hun var alene som pedagog ved avdelingen, føler hun at når hun sto løpet ut da så beviste hun både ovenfor seg selv og de andre at hun taklet lederrollen, og ble dermed også mye tryggere i rollen. Både Tone og Annette sier de er godt på vei, men er

samstemte i at det i alle fall må gå et år før en kan begynne å identifisere med lederrollen, kanskje lengre også. Annette betegner seg selv som «blåøyd» da hun startet. Forventningene hennes ved oppstart var å kunne være fullstendig til stede sammen med barna, erfaringene har vist henne at som pedagogisk leder er det nok hun som er mest borte fra barna på grunn av møter og andre administrative oppgaver. Etter et halvt år i jobben føler hun i dag større forventninger til lederjobben enn da hun startet, «det må kalles utvikling det», avslutter hun lattermildt.

### **6.5. Ønsker for å lette overgangen fra student til pedagogisk leder**

Siden barnehageorganisasjonene er såpass kompleks som den er, kan det nok være vanskelig å si hvor forberedt en nyutdannet barnehagelærer er den dagen han eller hun går ut av skolen og inn i barnehageorganisasjonen. Studentene stiller alle med forskjellige forutsetninger og forventninger til tross for at de har gått det samme utdanningsløpet. Ved spørsmålet om hva mine informanter mente skolen kunne gjort annerledes for å utdanne tryggere ledere, svarte begge, uten at noen av dem tok betenkningstid, at de ønsket mer kompetanse på det å være leder for en personalgruppe. Tone forklarte at ved skolen var det de stadig gjentatte ordene «du som leder...» som gikk igjen i alle fag, og at vi må passe oss for å ikke opphøye oss selv som ledere. Tone er klar på at ledere er ikke noe vi er når vi går ut av skolen, det er noe vi blir i møte med praksis. Hun tror at en del kan få et urealistisk bilde av at de er ledere den dagen de står med vitnemålet i handa, og at dette kan være en årsak til mange får sjokk når de kommer ut i praksis, de føler seg mislykket og en del slutter. Annettes svar bekreftet også det Tone uttrykte at utdanningen skulle inneholdt mer veiledning om hvordan en jobber med personalet. Som Annette uttrykte det: «Ingen forberedte meg på den *sterke medarbeideren*. Å være personalleder er vanskelig, det er ikke noe en kan velge om en vil forholde seg til eller ikke, en er faktisk helt avhengige av dem. Som tidligere fagarbeider i barnehagen har jeg også sittet med disse tankene om hva med det øvrige personalet, når forelesere gang på gang forteller oss hvordan «vi som ledere» skal forholde oss til det ene og det andre. Dette er noe jeg, med min bakgrunn som fagarbeider i barnehagen, også kan reflektere over, men hva med de «helt ferske», de som ikke kjenner til barnehageorganisasjonene fra innsiden? Jeg vet at for å kunne gjøre alle de krav og forventninger vi har på oss som barnehagelærere er vi totalt avhengig av å ha et personale som står sammen med oss. Det hjelper oss ikke å ha A i alle fag om vi står ute i felten alene, vi må ha noen å lede.

Som Haaland & Dale skriver er det et tankekor at organisasjoner ikke har systemer for å integrere førstegangsledere når de ønsker gode og effektive ledere så raskt som mulig (Haaland & Dale, 2007, s.15). Organisatorisk tilrettelegging som bør være på plass når den nye pedagogiske lederen tiltrer i stillingen er blant annet arbeidstid. Pedagogisk leder har ansvar for planlegging, dokumentasjon og vurdering i barnegruppen han eller hun har ansvar for (Rammeplan, 2011, s.53), og dette er arbeidsoppgaver som skal gjøres i arbeidstiden. Som Lundestad skrev i sin omtale om dette skal arbeidsgiver i samarbeid med barnehagelærerne utforme en plan for den totale arbeidstiden, og sette inn nødvendige tiltak for at pedagogisk leder kan gå vekk fra avdeling og gjøre disse oppgavene (Lundestad, 2012, s.111). Tone og Annette hadde forskjellige ordninger på dette. Tone hadde hver dag 45 minutter kortere arbeidstid inne på avdelingen enn assistentene, dette krever tilrettelegging slik at en sikrer at det er nok bemanning i den tiden pedagogisk leder er borte fra avdelingen, assistentenes arbeidsplan vil nok her være sentral. De 45 minuttene er lagt først eller siste på dagen alt etter hvilken vakt hun har. Annette derimot jobber full dag, som assistentene, hver dag bortsett fra fredager, da er hun helt ute av avdelingene og jobber med de andre oppgavene. Tilrettelegging for dette er også bemanning, at det kommer inn en person den dagen som fyller pedagogisk leders rolle med tanke på de praktiske oppgavene ved avdelingen. Dette viser oss at barnehagen altså har handlingsrom til å prøve ut hvilke ordninger som passer best for barnehagen (Lundestad, 2012, s.114).

## 7. Avslutning

Som denne oppgaven viser kan overgangen fra student til pedagogisk leder oppleves som tøff med mange ulike utfordringer. Siden barnehagen er en såpass kompleks organisasjon, med mange forskjellige arbeidsoppgaver og arbeidsmåter, kan det virke som om det er vanskelig å være helt forberedt på hva som møter ute i arbeidsfeltet. Det er viktig å få frem at til tross for at overgangen fra student til pedagogisk leder var tøff for mine informanter så uttrykte de at de trivdes godt i sine nye roller, men at de hadde blitt mer bevisste på at veien mot å bli en god pedagogisk leder tar tid.

Ved å ta et tilbakeblikk på problemstillingen min: *Hvordan kan en nyutdannet barnehagelærer som går rett inn som pedagogisk leder utvikle sin yrkesidentitet og lederrolle?* kan jeg se at jeg ved å skrive denne oppgaven har fått et godt innblikk i nettopp det å forstå overgangen fra student til pedagogisk leder som en utvikling som foregår over tid. Samfunnet, og dermed barnehagene, er i stadig endring, og pedagogiske ledere må dermed kunne se rolle-



og lederutviklingen som et «livslangt prosjekt» ikke bare et prosjekt du må gjennom som ny i lederrollen.

Det har vært veldig interessant å fått ta del i mine informanternes opplevelse av denne overgangen, og hvordan de har jobbet, og fortsatt jobber, med å tilpasse seg lederrollen i barnehagen. Selv om mine informanter hadde ulike erfaringer og forventninger til å jobbe som pedagogisk leder, legger jeg merke til at utfordringene og opplevelsen som nyutdannet leder er veldig lik. Ut fra mine funn handler dette først og fremst om utfordringer i forhold til personalgruppa og om mangel på veiledning og støtte i den første tiden som nye ledere. Dette er også i samsvar med utfordringer teorien omtaler.

Å finne teori for å drøfte problemstillinger er noe vi blir godt kjent med gjennom studietiden, men det å gjennomføre og bearbeide et kvalitativt intervju for å få svar på problemstillingen min har vært en ny og spennende prosess. Jeg har lært hvordan en gjennom andre kan få hjelp og svar for å oppnå mål, som her da jeg var avhengig av å få høre konkrete opplevelser for å kunne drøfte og dermed få svar på problemstillingen min. Selv om en ikke kommer til å bruke denne typen metode for å innhente informasjon i hverdagen, ser jeg det som nyttig prosess som en kan gjøre seg erfaringer med som student. Det å kunne jobbe selvstendig og forstå viktigheten med å selv ta kontakt og søke hjelp tror jeg er en viktig erfaring en student kan ta med seg inn i en lederrolle. Som leder må du kunne jobbe selvstendig, og dermed har du også, slik jeg ser det, selv et ansvar for å gjøre overgangen fra student til pedagogisk leder så god som mulig. Man må selv finne sin yrkesidentitet og rolle som leder, og dermed selv være aktivt deltagende i denne utviklingen med de gleder og utfordringer det vil innebære.

Resultater jeg fant ut, både gjennom mine informanter, via teori og Ødegårds forskning, viser at førstegangslederne ønsker mer veiledning og støtte den første tiden. Ved en senere anledning kunne det vært interessant å undersøke hva styrerne tenker om dette med veiledning av nye ledere, og hva barnehagene egentlig har å tilby førstegangslederne?

## **8. Etterord**

Ved å ha skrevet denne oppgaven sitter jeg igjen med mange tanker og refleksjoner rundt det å gå fra student til pedagogisk leder, og føler dermed at jeg fikk svar på problemstillingen. Funnene mine har ikke skremt meg fra tanken om å kunne gå inn i en pedagogisk lederrolle, jeg føler meg heller mer forberedt på hvilke utfordringer som kan møte meg, og at jeg selv må være aktiv i denne prosessen. Jeg har nok også endret litt synet på hvilke utfordringer jeg må

være klar til å takle ved oppstarten, for ut fra funnene mine ser det ut til at det er ikke barna og det administrative som er det mest krevende i starten, men det relasjonelle med det øvrige personalet og følelsen av å stå alene med lederansvaret i en travel hverdag. Ved å skrive denne oppgaven har jeg altså fått et langt større innblikk i at det å gå fra skolebenken til å plutselig bli stilt ovenfor mange nye krav og forventninger som omhandler både barn og voksne, er litt av en prosess som krever mye av den nyutdannede.

Vil avslutte med et råd en av mine informanter kom med til nyutdannede som skal over i en lederrolle. Ser på dette rådet som en fin oppsummering med sentrale elementer for prosessen mot å bli en reflektert og god pedagogisk leder:

*«Rådet mitt til andre nyutdannede må bli vær ydmyk, men tro mot det du står for. Se alt i en sammenheng; barna, foreldrene, personalet og det administrative. Ikke tro du er ferdig utlært leder den dagen du forlater skolen, det er da lederutdanningen begynner. Finn balansepunktet mellom demokratisk leder og autoritær leder, velg dine kamper med omhu. Oppnå tillit og respekt for det du kan og gjør, ikke på grunn av tittel»* sitat Tone.

## Litteraturliste

Bae, B.(1996): Selvutvikling i konfrontasjon med rolleforventninger. I *Det interessante i det alminnelige*. Oslo: Pedagogisk forum.

*Barnehageloven* (LOV-2005-06-17-64). (2011). Oslo: Kunnskapsdepartementet..

Dalland, O.(2012): *Metode og oppgaveskriving* (5.utgave). Oslo: Gyldendal akademiske.

Gotvassli, K-Å. (2006): *Barnehager- organisasjon og ledelse*, (4.utgave). Oslo: Universitetsforlaget AS

Haaland, F.H. og Dale, F.(2007): *På randen av ledelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J.(2013): *Hvordan organisasjonen fungerer. Innføring i organisasjon og ledelse*. (4.utgave). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Johannessen, L. Tuft, P.A. og Christoffersen, A. (2011): *Introduksjon til samfunnsvitenskaplig metode*. (4.utgave, 2. opplag). Oslo: Abstrakt Forlag.

Kvale, S. og Brinkmann, S.(2009): *Det kvalitative forskningsintervju* (2.utgave). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Larsen, A.K. og Slåtten, M.V.(2011): *En bok om oppvekst*. (3.utgave, 2.opplag). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad og Bjørke AS.

Lundestad,M.(2012): *Barnehagen som arbeidsplass – å være som pedagog og leder*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Meyer, E.S.(2012): *Pedagogisk lederskap i barnehagen*. (2.utgave, 4.opplag). Oslo: Universitetsforlaget AS.

Nyutdannede: <http://www.nyutdannede.no/universitethogskole/nettverket/nettverksinfo>  
Lastet ned 30.03.14. kl. 17.30.

Nyutdannede i Sør-Trøndelag: <http://www.nyutdannede.no/regioner/sortrondelag>. Lastet ned 30.03.14. kl. 17.40

Moe, R. Nordvik,G. og Sataøen, S.O.(2013): *Ny som barnehagelærer*. Oslo: SEBU forlag.

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

Tholin, K.(2008): *Yrkesetikk for førskolelærere*. Bergen: Fagbokforlaget.

Ødegård, E.(2011): *Nyutdannede pedagogiske leders mestrings og appropriering av barnehagens kulturelle redskaper. En kvalitativ studie av nyutdannede førskolelæreres kompetansebygging det første året i yrket*. Oslo: Det utdanningsvitenskaplige fakultet.

## Intervjuguide

1. **Fortell litt om deg selv i overgangen student-pedagogisk leder?**
  - Ferdig utdannet?
  - Når ble du pedagogisk leder?
  - Tidligere erfaringer/kunnskaper du tok med deg inn i lederjobben?
2. **Som nyutdannet barnehagelærer, hvilke forventninger hadde du til lederrollen?**
  - Til deg selv?
  - Til hvordan du ble tatt i mot av personalet/styrer/foreldre?
3. **Hvordan opplevde du det å gå inn i rollen som pedagogisk leder?**
  - Hvordan opplevde du de første ukene?
  - Hvilket inntrykk fikk du av personalets holdninger til deg som ny leder?
  - Hvilke krav/forventninger følte du på i starten?
  - Noe du kunne gjort annerledes?
  - Noe styrer ved barnehagen kunne gjort annerledes?
4. **Hvordan mener du yrkesidentiteten og forståelsen for lederrollen utvikles?**
  - Hvem spurte du om hjelp fra i starten der du hadde behov for det? Styrer, kolleger, mentor, andre?
  - Fikk du tilbakemeldinger på jobben som leder? av hvem? hva slags?
  - Er det mentor, evt. annen lederopplæring ved barnehagen?
  - Hvordan er samarbeidet med andre pedagogiske ledere ved barnehagen?
  - Hva er det vanskeligste ved å være pedagogisk leder?
  - Kan du nå i dag si at du identifiserer deg med lederrollen? eksempel på situasjoner/oppgaver.
  - Opplever du at det har skjedd endringer i forholdet mellom deg og personalet?
  - Endringer i forhold til styrer?
  - Har du et annet syn på det å være pedagogisk leder i dag enn da du startet? Evt. på hvilken måte?
5. **Har du forslag til tiltak som kan gjøre det lettere å bli leder for første gang?**
  - Kan skolen gjøre noe annerledes for å utdanne tryggere ledere?
  - Hvordan bør barnehagen legge til rette for nye ledere?
  - Råd til andre nyutdannede som vurderer å ta lederjobb?
6. **Hvis vi tenker fem år frem i tid... er du pedagogisk leder da? Hvorfor/hvorfor ikke?**
7. **Noe du vil legge til når det gjelder lederutviklingsprosessen du har vært gjennom frem til nå?**

*Tusen takk for at du ville dele dine tanker og erfaringer med meg.*