



Høgskulen
på Vestlandet

BACHELOROPPGAVE

Tilvenning for de yngste barna i
barnehagen

Adaption of the youngest children in
kindergarten

Kandidatnummer: 383

BLUBACH 2019/2020

Fakultet for lærerutdanning, kultur og idrett

Institutt for pedagogikk, religion og samfunnsfag

Barnehagelærerutdanning

Veileder: Mari Engesæter

Innleveringsdato: 02.06.2020

Antall ord: 8885

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Abstract

Title: Adaption of the youngest children in kindergarten	
Year: 2020	Pages: 33
Key words: Adaption, staff management, rolemodel, guidance	
Abstract: <p>The purpose of this paper is to acquire more knowledge on how kindergarten teachers can contribute with their competence and lead their staff through the process of adaption of the youngest children in kindergarten. In this assignment I have chosen to focus on what is important for the child and how important it is to cooperate with the parents. I have laid weight on how to lead the staff in adaption in kindergarten.</p> <p>The issue of this paper is: "How do kindergarten teachers lead the staff in adaption of the youngest children in kindergarten?"</p> <p>To examine this issue, I found qualitative interview to be most suitable method. I have been interviewing two pedagogical leaders who work with toddlers (one and two-year-olds). Then I compared the findings with relevant theory. Although many of my discoveries were positive, I also discovered that the informants could have been more concrete during the interview.</p>	

Innholdsfortegnelse

1.0 Innledning	3
1.1 Problemstilling	3
1.2 Oppgavens oppbygning	4
2.0 Sentrale begreper og teoretisk forankring	5
2.1 Tilvenning	5
2.1.2 Tilknytning og primærkontakt	6
2.1.3 Oppsummering	7
2.2 Ledelse av personalet	8
2.2.2 Teamledelse og teamlæring	8
2.2.3 Ledelse av personalet i foreldresamarbeid	10
2.2.4 Veiledning av personalet i tilvenningstiden	12
2.2.5 Oppsummering	12
3.0 Metode	13
3.1 Kvalitativ metode	13
3.2 Valg av informanter	14
3.3 Gjennomføring av intervjuene	14
3.4 Metodekritikk	14
3.5 Etske hensyn	15
3.6 Oppsummering	15
4.0 Presentasjon av empiri	16
4.1 Tilvenning	16
4.1.2 Tilknytning og primærkontakt	17
4.2 Ledelse av personalet	17
4.2.1 Teamledelse og teamlæring	18
4.2.2 Foreldresamarbeid	18
4.2.3 Veiledning av personalet	19
4.3 Oppsummering	19
5.0 Drøfting	20
5.1 Tilvenning	20
5.2 Ledelse av personalet	21
5.2.2 Teamledelse og teamlæring	21
5.2.3 Veiledning og rollemodell	23
5.2.4 Foreldresamarbeid	24
5.2.5 Implisitte tanker om ledelse	25
5.3 Oppsummering	26
6.0 Avslutning	27
7.0 Litteraturliste	29
Vedlegg 1	31
Vedlegg 2	32

1.0 Innledning

Grunnen til at jeg ønsker å ha om tilvenning i barnehagen i min bacheloroppgave er fordi det føles mest naturlig for meg. I alle årene jeg har vært i praksis, så har jeg vært på liten avdeling/base. Faget *Ledelse, Samarbeid og Utviklingsarbeid* (LSU) har vekket stor interesse for ledelse i barnehagen hos meg. Så hva gjør egentlig personalet i tilvenningstiden? Barn er forskjellig når det gjelder tilvenning, noen trenger lengre tid enn andre. Ofte er det også verst for foreldrene. Så hvordan jobber personalet for å gjøre det best mulig for barn og foreldre? Og hvordan blir personalet ledet i tilvenningstiden?

I nettartikkelen *All grunn til å være bekymra for barnas tilvenning i barnehagen* sier Ropeid, ”Det vesle barnet er klokt. Det forstår at det er fullstendig avhengig av hjelp og støtte fra voksne. I utfordrende situasjoner må barnet være helt sikker på å få den hjelpen det veit det trenger. Barnehagelærerne veit dette” (Ropeid, 2016). Barnehagen er avhengig i at barnehagelærere leder assistenter i tråd med kravene rammeplanen setter. I denne oppgaven ønsker jeg å belyse hvordan en tilvenning kan foregå og undersøke hvordan ledelsen av personalet er.

1.1 Problemstilling

”Hvordan blir personalet ledet i tilvenningstiden med de yngste barna i barnehagen?”.

Problemstillingen min handler i stor grad om hvordan personalet blir ledet i tilvenningstiden. Lederne i en barnehage består av styrer og pedagogiske ledere. De pedagogiske lederne har ansvaret for barna på avdelingen/basen. Barnehageloven (2005, §17a) stiller krav til utdanningsnivå når det gjelder de stillingene. I barnehageloven, under kapittelet som omhandler personalet, står det at alle pedagogiske ledere må ha utdanning som barnehagelærer.

«Tilvenningsperioden viser til barnets innledende møte med barnehagen, og prosessen barnet og dets foreldre gjennomgår de første dagene barnet skal venne seg til barnehagemiljøet» (Fagereng, 2015, s 16). For å vise hva tilvenning er, så valgte jeg å ta med Fagereng sin definisjonen på tilvenning. Jeg ønsker også å presisere at tilvenning er en prosess som gjerne fortsetter etter disse dagene og til barnet føler seg trygg og tilknyttet til de ansatte og de andre barna på avdelingen/basen.

I Rammeplanen (2017) blir det nevnt at personalet skal sørge for at barn og foreldre får tid og rom til å bli kjent. Dette forutsetter at hele personalet har kompetanse om barn og tilvenning. I denne oppgaven ønsker jeg å belyse hvordan personalet blir ledet i tilvenningsperioden med de yngste barna i barnehagen. Når jeg nevner de yngste barna i barnehagen, er det snakk om barnas første møte med barnehagen. Barn i alder 0-2 år.

1.2 Oppgavens oppbygning

Jeg kommer til å starte med å gå inn på sentrale begreper og teoretiske perspektiver om tilvenning og ledelse av personalet. Teoridelen om tilvenning og tilknytning har jeg i hovedsak bygget på Fagereng (2014) sin litteratur, men har også dratt inn Broberg (2014). Teori om ledelse av personalet er min hovedkilde Aasen (2017). Videre kommer det et kapittel om metoden jeg har valgt i denne oppgaven, et kapittel om empiri og deretter et kapittel hvor jeg drøfter mine funn opp mot teori.

2.0 Sentrale begreper og teoretisk forankring

I denne delen av oppgaven kommer jeg til å legge frem sentrale begreper og teoriperspektiver som er relevant for å besvare problemstillingen: ”Hvordan blir personalet ledet i tilvenningstiden med de yngste barna i barnehagen?”. Jeg kommer til å presentere hva tilvenning er generelt, og videre går jeg inn på ledelse av personalet, hvor jeg ser nærmere på teamledelse og teamlæring.

2.1 Tilvenning

I Rammeplanen (2017) er oppstarten i barnehagen beskrevet slik:

”Barnehagen skal i samarbeid med foreldrene legge til rette for at barnet kan få en trygg og god start i barnehagen. Barnehagen skal tilpasse rutiner og organisere tid og rom slik at barnet får tid til å bli kjent, etablere relasjoner og knytte seg til personalet og til andre barn. Når barnet begynner i barnehagen, skal personalet sørge for tett oppfølging den første tiden slik at barnet kan oppleve tilhørighet og trygghet til å leke, utforske og lære” (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 33).

I utdraget over kan vi se at hele personalet skal sørge for tett oppfølging i den første tiden slik at barnet kan oppleve tilhørighet og trygghet. For at personalet skal sørge for oppfølging slik at barn kan oppleve trygghet og tilhørighet forutsetter det at personalet har kompetanse i arbeidet om barn og tilvenning. ”Tilvenning er ofte forbundet med sterke følelser både hos foreldre og barn” (Broberg, 2014, s. 129). Tilvenning handler om barnas start i barnehagen, derfor finnes det ingen fasitsvar på hvor lenge perioden varer. I følge Fagereng (2015) setter mange barnehager opp minimum 3 tilvenningsdager, og flere etter behov. Tilvenningstiden fortsetter til og med etter disse dagene fordi det vil ta lengre tid enn et par dager eller en uke å etablere relasjoner, knytte seg til personalet og bli kjent med andre barn.

Det å begynne i barnehagen er den første og viktige overgangen i et småbarns liv. Det representerer også en start på mange år i både barnehage og skolen. Små barn flest vil trenge mye støtte fra personalet i barnehagen den første tiden, for å takle adskillelsen fra foreldrene. Drugli (2017) skriver at hvor tryggere barnet er på en eller flere i personalgruppen før foreldrene slutter å være der sammen med barnet, desto lettere vil den nye livssituasjonen oppleves for barnet.

Barnehagens organisering, pedagogers og foreldrenes individuelle ønsker er også faktorer som påvirker hvordan tilvenning utformes i ulike barnehager. I noen barnehager velger man en person som barnet og familien har mest kontakt med den første tiden. Dette er ofte utdannede pedagoger. Pedagogen velges ut ifra hvem som vurderes som mest egnet og hvor mange barn som er under tilvenning for øyeblikket. Andre barnehager velger ikke ut en spesiell kontaktperson, men lar hele personalet delta i tilvenningen ut fra resonnetet om at barnet må kunne føle seg trygg med alle i personalgruppen (Broberg, 2014).

2.1.2 Tilknytning og primærkontakt

”Tilknytningen har en klar biologisk basis som handler om menneskeartens overlevelse. Det lille barnet greier seg ikke alene og må raskt knytte til seg noen som kan gi beskyttelse og omsorg” (Drugli, 2017, s. 43). Drugli (2017) skriver også at tilknytning er det sterke følelsesmessige båndet barnet etablerer til de nærmeste omsorgspersonene. Noen mener at utdannede pedagoger er flinkere enn de fleste foreldre til å møte og svare på små barns signaler og derfor raskt kan fungere som midlertidige tilknytningspersoner” (Broberg, 2014, s.132).

I følge Drugli (2017) så knytter små barn seg til personer som gir dem emosjonell og fysisk omsorg, er stabilt til stede i livet deres og er villige til å være i en nær, forutsigbar og positiv relasjon til dem. En tilknytningsperson er en person som barnet har en spesielt nær relasjon til. Drugli (2017) nevner at etter cirka ni måneders alder vil mange små barn begynne å vise negative reaksjoner overfor fremmende. Det vil da si at barnet har begynt å knytte seg til dem de omgås mest med og klarer å skille mellom mennesker det kjenner og ikke kjenner (s. 43).

En del barnehager opererer med primærkontakter når nye barn starter i barnehagen. En primærkontakt er en person som barnehagen har bestemt skal ha hovedansvaret for barnet den første tiden. I løpet av tilvenningsperioden vil primærkontakten fungere som barnets trygge base når det er i barnehagen. Primærkontakten er den som har ansvaret for å følge opp både barnet og foreldrene den første tiden. Det er også primærkontakten som skal sørge for at barnet blir trygg og kjent i den nye hverdagen. Fagereng (2015) skriver at alle ansatte som er avdelingens/basens faste personale kan gå inn i rollen som primærkontakt. Det er den pedagogiske lederen som avgjør hvem som kan ta på seg den viktige rollen som primærkontakt og dersom det begynner flere barn samtidig, vil det være behov for flere primærkontakter. Det er primærkontakten som skal være barnets nærmeste når det er borte fra mor og far, og skal sørge for at barnet vet at det alltid er et fang å sitte på. Det er denne personen som er barnets trygge base i barnehagen. Etterhvert som barnet og primærkontakten skaper et godt og trygt samspill sammen, vil barnets trivsel øke og stresset vil bli redusert.

Winnicott hevder at det er viktig at personalet i barnehagen hjelper barnet å holde de ”indre bildene” av foreldrene gjennom en hel barnehagedag. Det kan de gjøre ved å blant annet snakke jevnlig om foreldrene til barnet, holde rutinene de har hjemme eller se på bilder av dem (Haugen, Løkken & Röthle, 2013, s. 66). Jeg vil også trekke frem trygghetsobjekter som kan være til hjelp i tilvenningen. Trygghetsobjekter kan være blant annet en smokk, en koseklut eller en bamse – det er noe som barnet tar med seg hjemmefra. Det kan hjelpe som trøst når barnet skal være alene i barnehagen og det er noe barnet har en tilknytning til. Ved hjelp av trygghetsobjekter kan små barn beherske fraværet av foreldrene sine. Vi kan egentlig si at de fyller tomrommet sitt med et trygghetsobjekt når foreldrene ikke er tilstede. Den første tiden bør trygghetsobjektene være tilgjengelig for barnet hele tiden. Etterhvert som barnet blir trygg i barnehagen kan gjenstanden legges vekk, gjerne i garderoben på plassen til barnet.

2.1.3 Oppsummering

Jeg har kort gjort rede for hva tilvenning er. Videre har vi sett at enkelte barnehager benytter seg av primærkontakter eller tilknytningspersoner og gått inn på hva det vil si å være en primærkontakt. Jeg skal nå ta for meg ledelse av personalet hvor vi skal se på teamledelse, teamlæring, foreldresamarbeid og veiledning.

2.2 Ledelse av personalet

”Teamledelse er en helhetlig og praksisnær ledelsesform som omfatter både den barnehagefaglige og den relasjonelle siden av lederrollen i barnehagen. Gjennom godt samarbeid og relasjonell ledelse fremmes de barnehagefaglige kompetansene i teamet. Teamledelse er kompleks og integrerer ulike egenskaper og strategier hos teamlederen i utøvelsen av lederfunksjonen” (Aasen, 2017, s. 95). Det kan være utfordrende å lede et team i barnehagen, på grunn av at verdier, samspill, læring og fag er integrert i hverandre i samspillet mellom medarbeiderne og med barna. Teamledelse har et stort fokus på samhandlingen mellom teammedlem og leder. (Aasen, 2017, s. 95).

Denne oppfatningen av ledelse synes jeg er sentral og vil prege denne oppgaven. Oppgaven kommer i stor grad til å bli bygget på Aasen (2017) sine teorier om ledelse.

2.2.2 Teamledelse og teamlæring

I følge Aasen (2017) kan vi definere begrepet team som ”et mindre antall mennesker med komplementære ferdigheter, forpliktet til en felles hensikt, felles resultatmål og felles tilnæringsmåte som man holder hverandre gjensidig ansvarlig overfor” (Aasen, 2017, s. 32). Vi kan med andre ord si at teamet sammen skal bidra for å oppfylle målene og kravene i Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver (Utdanningsdirektoratet, 2017).

I begrepet teamledelse ligger det en grunnforståelse av at personalet er ulike og bringer med seg ulike kompetanser og erfaringer inn i barnehagearbeidet. Teamlederen har en sentral oppgave i å utnytte denne kompetansen komplementært slik at teamets felles innsats blir viktig for resultatene (Aasen, 2017, s. 98). En viktig lederoppgave er å gi personalet en positiv følelse av at man er avhengige av hverandre for å skape gode resultater.

Gotvassli (2013, i Aasen, 2017) mener at en god organisering er en forutsetning når man tenker på utvikling av kvalitet i barnehagen. For at et team skal ha suksess er det hensiktsmessig med en teamorganisering som kan nå målene, gir mulighet for kompetanseutnyttelse, og har trivsel og læring. Det er viktig å være oppmerksom på teamstrukturen for å forstå læringsprosessene i teamet, men også for å se hvordan kompetanser utnyttes og koordineres samt hvordan roller kan inndeles (Aasen, 2017).

I følge Aasen (2017) er det vanlig å bruke flat struktur i barnehagen. Flat struktur er forsøk på å bryte med hierarkiske organisasjonsmodeller. Det betyr at beslutninger og myndigheter er i stor grad fordelt likt hos alle teammedlemmene. Demokratiske prinsipper i en flat struktur er avgjørende for teamsuksess. Det er da mulig å delegerer oppgaver, forpliktelser og ansvar. Aasen (2017) skriver også at lederskap har tradisjonelt vært lite ønskelig og lite synlig i en flat struktur. Hackman (2002, i Aasen, 2017) skriver at lederfunksjonene i denne organiseringen blir også ivaretatt som en kollektivenhet. Det vil si at det er verken overordnet eller underordnet, men alle er likeverdige. Det kan likevel være et dilemma. Aasen (2017) skriver videre at ledelse er avgjørende for temaets arbeidsprosesser og resultatoppnåelse (s. 71).

I teamarbeid er man avhengige av personalets kompetanser for å realisere teamets mål og man trenger de andre medlemmenes kompetanser for å få det til. Likevel er det den pedagogiske lederen, som teamleder, som har et relasjonelt og faglig ansvar for teamarbeidet og for at arbeidsprosessene fører til kvalitet i arbeidet med barna. Arbeidet skal være målrettet og være i tråd med kvalitetskriteriene som ligger i barnehagens samfunnsmandat (Aasen, 2017, s. 99). Det er sentralt at teamlederen finner teamstrukturer som fremmer teamledelse og som koordinerer den gjensidige avhengigheten, slik at personalets ulike kompetanser blir utnyttet og fornyet. Teamlederen er også en del av den gjensidige avhengigheten i arbeidsprosessene i tilvenningen, men må også sørge for at det gir muligheter for uavhengighet i en viss grad i forhold til personalet i tilvenning.

En viktig oppgave for teamlederen er å få medarbeiderne til å skape rom for den enkeltes utfoldelse og skape et miljø for deling av hverandres kompetanser (Aasen, 2017, s.100). Alle som arbeider i barnehage vil ha ulike ferdigheter, kunnskaper og verdier som utfyller hverandre. I dette synet er ulikheter en verdi som deles med hverandre i det pedagogiske arbeidet med barna. Slik kan personalet lære av hverandre og få styrket kvalitetsarbeidet i tilvenningen.

”Teamarbeid i barnehagen kan sees på som grunnlaget for en lærende organisasjon fordi personalet deltar i daglige læringsprosesser, i tett samspill med hverandre på arbeidsplassen” (Aasen, 2017, s. 143). Aasen (2017) sier at en viktig ingrediens i en lærende organisasjon er teamlæring. Teamlæring betyr at personalet lærer av hverandre, de lærer sammen og deler sine erfaringer og kunnskaper med hverandre for å bruke sine kompetanser effektivt i praksis. Team er godt egnet som læringsarena på grunn av den gjensidige avhengigheten man har av hverandre i praksis, poengterer Peter Senge (2009). Gjennom teamledelse handler det om å innarbeide en god læringskultur. Her er det en forutsetning for at personalet har vilje og evne til å dele erfaringer og kunnskaper med hverandre.

Læring skjer gjennom deltakelse hvor arbeidsplassen er læringsmiljøet. Begrepet praksisfellesskap ble lansert av Lave og Wenger (1991, i Aasen, 2014), og handler om arbeidet som foregår i felles praksis. Kunnskapen i praksis fellesskapet er ofte kontekstuell og lokal. Det forutsetter en eksplisitt ledelse og koordinering – den pedagogiske lederen må vise vei og må være tydelig på sin rolle og kompetanse i barnehagearbeidet. Barnehagens verdier gjenspeiles i personalets atferd i deltakelse i barns aktiviteter (Aasen, 2014). Vi kan knytte dette til tilvenning ved at lederen opptrer som en rollemodell og deler sin kunnskap, og medarbeiderne lærer ved å delta i fellesskapet. Lederen må derfor være bevisst i sine handlinger og være bevisst over at man er rollemodell for medarbeiderne sine i tilvenningen. ”Å lære selv og å lære bort er selve fundamentet for teamlæring, dette forutsetter at personalet har evne og vilje til å lære bort og å lære selv” (Aasen, 2014, s. 256).

2.2.3 Ledelse av personalet i foreldresamarbeid

”Ingen betyr mer for barnas trivsel og utvikling enn foreldrene, selv når barna er mye i barnehagen” (Drugli, 2017, s. 99). I Rammeplanen (2017) står det tydelig at barnehagen skal legge til rette for en god dialog med foreldrene og et godt foreldresamarbeid (s. 29). Slik jeg forstår det er det viktig at den pedagogiske lederen sørger for at personalet har god kunnskap om dette. Drugli (2017) nevner også at det er barnehagen som har ansvaret for å etablere et godt samarbeid med foreldrene. Barnehagen er her den profesjonelle aktøren og som Drugli (2017) skriver er det personalet som må ta ansvar for å invitere foreldre inn i en gjensidig samarbeidsrelasjon (s. 104).

”Å samarbeide tett med foreldre er noe av det viktigste man gjør som pedagog” (Glaser, 2018, s. 19). Det er viktig fordi barnehagen og hjemmet utgjør en helhet i barnas liv. Ved hjelp av et godt samarbeid kan også overgangen fra hjem til barnehage bedre ivaretas.

Drugli (2017) skriver at foreldre har ulike forventninger til samarbeidet avhengig av hvor gamle barna er. ”Foreldrene til de yngste barna er mest opptatt av hvordan barna har det, mens foreldre til eldre barn i større grad retter oppmerksomhet mot stimulering og læring” (Drugli, 2017, s. 111). Det kan være hensiktsmessig å avklare forventninger til samarbeidet og gjerne forklare hvorfor et tett samarbeid er viktig.

Kommunikasjon er grunnleggende i teamarbeidet. Kommunikasjon gir personalet mulighet til å forstå hverandres motiver og atferd – det skaper oversikt og refleksjoner rundt foreldresamarbeidet. Etersom at personalet i barnehagen har ulike kompetanser og ulik bakgrunn gir kommunikasjon kjennskap til andres forventninger, holdninger og meninger i foreldresamarbeid. Da kan man arbeide med felles målsettinger og forståelse for arbeidet (Aasen, 2017, s. 116-117).

Som jeg nevnte kort må den pedagogiske lederen sørge for at teamet har kunnskap og kompetanse i hvordan man skal møte foreldre. Ved å reflektere sammen, diskutere ulike caser og gå gjennom ulike problemstillinger kan man arbeide med dette på personalmøter. Da vil personalet bli bevisst på egne verdier og holdninger – dette er også en forutsetning for å kunne endre dem.

”For å være en god støttespiller i møte med foreldre er det viktig å reflektere over vårt kunnskapssyn” (Glaser, 2018, s. 61). I følge Glaser (2018) er det mange foreldre som opplever å bli møtt med motstridende råd når det gjelder barneoppdragelse. Det kan da være vanskelig å stole på sin egen kunnskap. Det er viktig at personalet i barnehagen, spesielt lederne er bevisst på hvordan man bruker språket i møte med foreldrene. Valg av begrep kan skape både avstand og nærhet. Det ligger mye makt i det. Gjensidighet og respekt er det samarbeidet i stor grad handler om. Man må utvikle en profesjonell holdning og selvinnsikt for å handle respektfullt. I tillegg er det svært viktig å tenke over den makten man som pedagogisk leder sitter med som fagperson. (Glaser, 2018).

2.2.4 Veiledning av personalet i tilvenningstiden

”Veiledning er en samtale hvor målet er å skape refleksjon over egen praksis. Den eller de som får veiledning, skal gjennom veileder prøve å finne sine egne svar og løsninger” (Kvistad & Søbstad, 2016, s. 178). Veiledning kan brukes som et redskap for å starte læringsprosesser i barnehagen, det kan foregå underveis – uformell veiledning, og det kan på avtalte tider – formell veiledning.

For utvikling av en lærende barnehage er refleksjon en forutsetning. Pedagogisk ledelse i tilvenning handler nettopp om å reflektere over egen praksis og kunne lære av selvinnsikt som man blir bevisst på gjennom veiledning. Her kan bruk av praksisfortellinger være sentralt. Teamet kan da reflektere over egne og kollektive handlinger og verdier man jobber ut ifra.

”I veiledning skapes kunnskap som påvirker kvalitetsutviklingen av barnehagen som institusjon” (Ødegård & Røys, 2013, s. 109). Den pedagogiske lederen bør gi råd, stille spørsmål og undre seg sammen med teamet sitt. Veiledning er en arena der ny kunnskap kan utforskes og man kan lære av fellesskapet.

2.2.5 Oppsummering

Jeg har nå gjort rede for viktige elementer i ledelse av personalet i tilvenning av de yngste barna i barnehagen. Jeg har gått inn på hva teamledelse og teamlæring er, og vist hvor sentralt dette er for å utvikle og utnytte kunnskaper og kompetanser hos personalet. Veiledning er også et sentralt punkt i personalledelse for å utvikle kunnskap og kompetanse i tilvenning.

3.0 Metode

I dette kapittelet tar jeg for meg valg av metode og begrunnelsen for det. Men hva er egentlig metode? ”Vitenskapelig metode er fremgangsmåter eller ”teknikker” for å gi svar på ulike typer forskerspørsmål. Målet er å få fram informasjon om den ”sosiale virkeligheten”, og kunnskap om hvordan denne informasjonen kan analyseres” (Bergsland & Jæger, 2014, s. 66). Jeg kommer i tillegg til å gå innpå valg av informanter, metodekritikk og etiske hensyn jeg måtte overveie i dette prosjektet.

3.1 Kvalitativ metode

Jeg har valgt å ta i bruk kvalitativ metode i denne bacheloroppgaven for å kunne ta tak i kunnskaper og erfaringer som er knyttet til ledelse av personalet i tilvenning med de yngste barna i barnehagen. ”Det kvalitative forskningsintervjuet handler om å forstå verden fra intervjupersonenes synspunkt, og få frem betydningen av informantenes erfaringer og deres opplevelse av verden” (Dalen, 2011, s. 15). En kvalitativ metode baserer seg på blant annet intervju, videoopptak, samtaler, bilder etc. Planen min er å intervju to pedagogiske ledere i to forskjellige barnehager.

Gjennom kvalitativ forskningsintervju er informantene med på å skape forståelse og mening om et bestemt tema. Et forskningsintervju er en profesjonell samtale som kan bygge på dagligdagse samtaler. Intervju er egentlig en utveksling av ulike synspunkter mellom to personer som snakker om et tema som begge er opptatt av. Målet med et intervju er å hente fylldige og beskrivende informasjon om hvordan andre individer opplever ulike sider ved sin livssituasjon. Det kvalitative forskningsintervjuet egner seg særlig godt for å få innsikt i informantenes egne erfaringer, tanker og følelser (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 22).

Ved bruk av kvalitative metoder gir det muligheter for å gå i dybden ved at informantene får svare utfyllende med sine egne ord (Dalen, 2011, s. 15). Dette gir god informasjon om erfaringer, meninger og opplevelser for det man skulle ønske å undersøke.

I forkant av intervjuene utarbeidet jeg en intervjuguide (vedlegg 1) med spørsmål som skulle hjelpe meg å belyse problemstillingen min. Intervjuguidene ble sendt til informantene i forkant av intervjuene slik at de hadde mulighet til å forberede seg på intervjuet og få et innblikk i hva jeg ønsket å forske på.

3.2 Valg av informanter

Jeg valgte å intervju to pedagogiske ledere som arbeider på småbarnsavdeling i to ulike barnehager. Den ene barnehagen er veldig liten og består kun av to avdelinger, mens den andre barnehagen er veldig stor og har flere avdelinger fordelt i flere bygg.

Begge informantene har hatt lik utdanning som førskolelærer og har en bachelorgrad. Med tanke på det så gikk den store forskjellen mellom intervjuene etter hvilke krav barnehagen har satt, når det gjelder tilvenning for de yngste barna i barnehagen.

Jeg valgte å ha to informanter ettersom jeg mente det ville gi meg tilstrekkelig med informasjon for å besvare problemstillingen. Jeg kjente til en av informantene, men den andre informanten var ukjent for meg. Dette har ikke påvirket min oppfatning og tolkning av intervjuene, men det gjorde at jeg var mer komfortabel å intervju vedkommende. Grunlaget mitt for å intervju akkurat disse to informantene gikk på at begge har jobbet som pedagogiske ledere på en småbarnsavdeling over lengre tid og har hatt en del tilvenning hvor de har ledet personalet. I tillegg er det forskjell på hvor mange barn hver av de har på avdelingen, noe som ville gjøre det spennende å utforske hvordan de la opp til tilvenning. Det ville derfor vært uaktuelt å intervju assistenter og fagarbeidere for å få svar på problemstillingen min.

3.3 Gjennomføring av intervjuene

Da jeg møtte informantene satt vi i gang med intervjuene umiddelbart. Jeg fikk mer utbytte av intervjuet med den informanten jeg hadde kjennskap til fra før og var mer tryggere på å komme med oppfølgingsspørsmål der enn hva jeg var med den andre informanten. Jeg merker i ettertid at det kunne ha vært hensiktsmessig å ha en kort samtale med informantene før jeg startet med intervjuene for å gjøre situasjonen mer komfortabel for alle parter og skape trygghet.

3.4 Metodekritikk

Kvale & Brinkmann (2015) skriver at når intervju blir transkribert fra muntlig til skriftlig form, blir intervjusamtalene strukturert slik at de er bedre egnet for analyse. Når materialet blir strukturert i tekstform blir det lettere å få en oversikt over det. Struktureringen i seg selv er en begynnelse på analysen.

I etterkant av intervjuene ser jeg at jeg kunne gjort noe annerledes for å oppnå et bedre resultat, dette var enklere å se når jeg analyserte intervjuene som var blitt transkribert. Jeg har reflektert over at jeg kunne ha brukt gruppeintervju som metode – flere pedagogiske ledere på avdelingene i samme barnehage – og muligens fått mer utfyllende svar og svar som ikke var kommet frem, eller de kunne spilt på hverandres innspill. På en annen side så er det ikke sikkert at det hadde gitt andre resultater.

Jeg ser i etterkant at informantene hadde mye interessant å komme med som jeg gjerne ville hørt mer om. Nervøsitet og lite erfaring med intervju er gjerne en grunn for at det ikke ble stilt mange oppfølgingsspørsmål. Jeg opplevde også at svarene jeg fikk i situasjonen var gode, og trengte ikke i stor grad oppfølgingsspørsmål. Hadde jeg kommet lengre i oppgaven enn hva jeg hadde når jeg startet intervjuprosessen hadde jeg visst mer om hva jeg ønsket å fokusere på og kunne dermed ha hentet inn nødvendige funn. Jeg har tilegnet meg god erfaring i intervjurollen og vet hva som er viktig nå. Dette er læring jeg tar med meg videre og jeg har reflektert mye.

3.5 Etiske hensyn

Det stilles strenge krav til å overholde etiske retningslinjer og personvern. Før intervjuene sendte jeg inn meldeskjema til NSD og la ved samtykkeerklæring og intervjuguide. Når den ble godkjent tok jeg kontakt med intervjupersonene og sendte samtykkeerklæring og intervjuguide før de sa ja eller nei til å være med i prosjektet. Jeg informerte alle informantene om at de kunne trekke seg fra prosjektet uten grunn, når som helst. Jeg sa også i fra om at all informasjon kun blir oppbevart frem til sensuren er falt og de vil kunne få tilgang til sine egne svar dersom de ønsket. Gjennom hele prosessen har jeg vært opptatt av å sikre informantenes fulle anonymitet, det finnes ingen navn eller noe som kan spores tilbake til informantene.

3.6 Oppsummering

Jeg har gjort rede for hva det kvalitative forskningsintervjuet innebærer, hvordan jeg valgte å gjennomføre intervjuene og etiske hensyn jeg måtte overholde. Jeg har også nevnt kort om hvordan jeg kunne kommet frem til et annet resultat av intervjuene, for eksempel ved å stille oppfølgingsspørsmål underveis og ha gruppeintervju.

4.0 Presentasjon av empiri

I denne delen vil jeg presentere svarene som ble gitt i de gjennomførte intervjuene. Jeg har valgt å dele denne delen inn i kategorier som det ble gjort i teoridelen, for å skape struktur. Jeg har gitt intervjupersonene fiktive navn for å sikre deres anonymitet, ”Stine” og ”Kari”. Som jeg nevnte tidligere har jeg meldt opp prosjektet til NSD og fikk godkjent før jeg gjennomførte intervjuene.

4.1 Tilvenning

I intervjuene spurte jeg de to pedagogiske lederne hva de la i begrepet tilvenning og hva de beskrev som en god tilvenning hvor alle barna ble sett.

I begrepet tilvenning la Kari i at alle barna skulle bli møtt ut ifra deres behov og at de fikk en best mulig oppstart i barnehagen. Stine derimot synes det var veldig vanskelig å fortelle hva hun la i begrepet tilvenning. Hun sa at tilvenning rommer veldig mye, noe som gjør det vanskelig å definere. Videre forteller hun at hun tenker det blir en gradvis tilføring av nye elementer som skal bearbeides. Det gjaldt ikke bare de yngste barna, det gjaldt de eldre også. ”Overgangen er så stor, at vi tenker på de yngste barna når det gjelder tilvenning”, sier Stine.

Når jeg ba de to pedagogiske lederne om å beskrive hva en god tilvenning var, nevnte Stine at hun tenker det er en periode hvor barna får en myk overgang og blir trygge. Det gjaldt ikke bare barna, men også at foreldrene fikk en myk overgang og blir trygge. Kari mente at en god tilvenning er hvor barna får en fast primærkontakt som er tilgjengelig i hele tilvenningsprosessen, både for barna og for foreldrene. ”Primærkontakten er ansvarlig for å skape den første gode relasjonen med barna og lærer og kjenne dette barnet i den prosessen. Slik vil primærkontakten vite hva akkurat dette barnet trenger”, forteller Kari.

Begge informantene poengterer at det er individuelt hvor lang tid et barn trenger for å bli trygge i barnehagen. Begge barnehagene har minimum 3 dager tilvenning som er ”obligatorisk”, og så er det individuelt hvor mange dager de trenger etter det.

4.1.2 Tilknytning og primærkontakt

I forhold til tilknytning hos barn i tilvenningsperioden mente Stine at ro, tålmodighet og trygghet var viktige faktorer. Da tenkte hun både på barna og på foreldrene. Hun følte at foreldre ofte blir litt glemt i tilvenningsperioden og at det er veldig mye fokus på barna. ”Det er selvfølgelig det viktigste, men man må ikke glemme foreldrene oppi denne perioden”, forteller Stine. Kari forteller at det er viktig at de gjør seg tilgjengelige, er tilstede for barna, viser at de er der og skaper en god relasjon. Hun forteller videre at dersom man har en god relasjon til foreldrene gir det en trygghet hos barna. ”Vi har opplevd at foreldrene kan være skeptiske og vi ser at det kan smitte over på barna”, forteller Kari.

Begge barnehagene prøver å ha forskjellige oppstartstider for de nye barna som begynner i barnehagen. Stine nevner at de prøver så godt de kan, men etter en eller to uker så vil barna som har tilvenning på et eller annet tidspunkt være der samtidig, men de ønsker å gi mest mulig fokus på det ene barnet og foreldrene. I barnehagen der Kari jobber prøver de på å ha hvert sitt barn i tilvenningsperioden slik at det barnet får fokuset. Hun nevner at det har fungert veldig fint.

Jeg spurte de pedagogiske lederne om de bruker primærkontakt. I barnehagen der Kari jobber brukte de det. Der kunne alle på avdelingen være primærkontakter og de hadde delt seg inn slik at de var 5 ansatte som hadde barn under oppstart. I barnehagen der Stine jobber, brukte de primærkontakt til en viss grad. Hun nevnte at foreldrene får oppgitt en primærkontakt som de kan kontakte dersom de har spørsmål og primærkontakten hadde i oppgave å videreformidle informasjonen fra foreldrene til hele personalgruppen på småbarnsavdelingen. De ønsket nemlig at alle skulle få bli kjent med barnet og familien. Stine forteller videre at de har lyst til at barnet skal raskest mulig bli vandt til de ansatte, for da ble sårbarheten mindre. I Stine sin barnehage har de valgt å gjøre det slik de siste årene på grunnlag av at de ser problemet hvis primærkontakten er syk/ferie eller har for eksempel seinvakt.

4.2 Ledelse av personalet

I denne delen presenterer jeg mine funn om hvordan de pedagogiske lederne leder personalet i tilvenningen av de yngste barna i barnehagen.

4.2.1 Teamledelse og teamlæring

Jeg spurte informantene om hva de anså som de viktigste ledelsesoppgavene i tilvenningstiden. Kari fortalte at en av de viktigste oppgavene hennes var å delegere ansvaret. I barnehagen der Kari jobber, bruker de standard opplegg som foreldrene kan forvente når barna begynner i barnehagen. Kari forteller videre at det er hennes oppgave som pedagogisk leder å gå gjennom disse standardene med personale slik at de vet hva slags rolle de har i tilvenningstiden. Hun nevner også at hun må følge opp og vite at alle følger standarden. Når jeg spurte Stine la hun vekt på å sørge for mest mulig ressurser på småbarnsavdelingen. Hun var opptatt av at de som var med de yngste barna i barnehagen ble fritatt av mye praktisk arbeid, slik at fokuset lå på de yngste barna.

I forhold til kompetansen til personalet, lurte jeg på hva de pedagogiske lederne anså som viktig. Kari tenkte mye på omsorg. Det var viktig at personalet kunne knytte bånd til barnet og vise at man var en omsorgsperson. ”Du måtte vise at du vil barna vell, at de er trygge på deg og at man er på gulvet sammen med barna. Det er det jeg tenker er det viktigste med tanke på å skape det gode båndet”, forteller Kari. Stine forteller at det første hun tenkte på var tilknytningsteorier. Hvordan små barns hoder fungerer. ”De har andre behov enn hva vi gjerne tenker”, forteller Stine. Hun mener at kompetanse på tilknytningsteorier og små barns behov er viktig.

4.2.2 Foreldresamarbeid

Jeg spurte Stine om hvordan hun leder personalet i arbeidet for å skape trygghet for barna og foreldrene. I de siste årene har barnehagen Stine jobber i, snakket mye om å ikke ha planer for 1 åringene. De har ingen planlagte aktiviteter, ingen turdager. Grunnen til at de har valgt å gjøre det slik er for å skape en myk overgang for barna. Barna spiser når de er sulten og de får sove når de er trøtte. Stine mener det bør være mer fokus på å skape trygge foreldre, spesielt førstegangs foreldre. Det er viktig å kartlegge forventningene til foreldrene tidlig, og spørre om hva de forventer av barnehagen. ”Som leder er det mer å løfte opp og få frem temaer og ting som kan reflekteres om rundt sammen for å finne en felles måte å jobbe på”, forteller Stine.

4.2.3 Veiledning av personalet

I forhold til veiledning av personalet i tilvenningstiden spurte jeg de to pedagogiske lederne om hvordan de ledet personalet i forkant av tilvenningsperioden.

Kari forteller at de snakker mye om det på avdelingsmøtene. De har ett barnehageopptak i året og tilvenningen foregår stort sett om sommeren. De snakker om hva foreldrene kan forvente og sørger for at alle i personalet arbeider på lik måte, slik at foreldrene kan forvente det samme. ”Ellers handler det om at jeg som pedagogisk leder klarer å formidle min fagkunnskap til de andre, slik at de kan forstå hvor viktig denne perioden faktisk er”, forteller Kari. Stine nevner at de alltid går gjennom på forhånd hvilke barn som begynner. ”Vi har gjerne en viss idé om det er barn med spesielle behov vi må legge til rette for”, sier Stine. Stine mener også at kompetansedeling går mer på erfaring og mindre på teoretisk kunnskap. I forhold til arbeidsfordeling sier Stine at de delegerer bort det praktiske arbeidet slik at de som har nye barn slipper å ta oppvasken blant annet. Stine nevner at veiledning på de ansatte blir tatt litt løpende. ”Jeg observerer de ansatte sammen med barna og sammen med foreldrene, og kanskje komme med forslag hvis de ansatte står fast på hvordan de skal løse situasjoner eller hvordan de skal legge til rette på en god måte”, forteller Stine.

4.3 Oppsummering

Mine funn viser at tilvenning er en prosess som handler om å bli trygge og få en myk overgang fra hjemmet til barnehagen. Informantene trekker også inn at det er individuelt hvor lang tilvenningstid enkelte trenger. Informantene har litt ulikt syn på hva deres viktigste ledelsesoppgaver er og hvilke kompetanse personalet bør ha, blant annet omsorg, tilknytningsteorier og behov. Begge legger også vekt på at det er viktig å samarbeide med foreldrene og sørge for at de er trygge.

5.0 Drøfting

I denne delen av oppgaven vil jeg drøfte frem min funn opp mot relevant teori som jeg har valgt å ta med i denne oppgaven. I drøftedelen har jeg fokusert på hva tilvenning er, teamledelse og teamlæring, rollemodell og ledelse av foreldresamarbeid.

5.1 Tilvenning

Informantene var enige i at tilvenning er en prosess som handler om den første tiden i barnehagen hvor barnet blir kjent og blir trygge på å være i barnehagen. Fagereng (2015) beskriver tilvenning som den prosessen barnet og foreldrene er igjennom de første dagene når barnet skal bli vandt til livet i barnehagen for første gang (s. 16). I tråd med Fagereng (2015) som sier at det er nødvendig å sette av god tid til tilvenninger, gjerne de første månedene av barnehageåret for at barna skal bli kjent med avdelingen, personalet, rutine og barnegruppen – viser mine funn at det er sentralt å ha kunnskap om det enkelte barnet og barnets behov for å planlegge tilvenningen. I tillegg er det viktig å sette av nok ressurser på småbarnsavdelingen. Stine nevnte at de ikke har noe planer for 1 åringene i barnehagen den første tiden, noe som bygger opp på Fagereng (2015) når hun skriver at tilvenningen bør unngå for mange planlagte aktiviteter, og heller fokusere på å gjøre barnehagen til et trygt sted å være for de yngste barna (s. 20).

Mine funn viser at det er vanlig at tilvenningen av de yngste barna varer i minimum 3 dager – mer tid om behov. Med dette tolker jeg det som at tilvenningen blir avgrenset til et par dager, men det tar derimot mye lengre tid for et barn å knytte seg til primærkontakt og resten av personalet og oppleve trygghet i barnehagen. Hvor disse 3 dagene med tilvenning stammer fra vet jeg ikke, men i artikkelen om Drugli som er skrevet av Sandgrind (2015) nevner hun at foreldre har rett til tre dagers permisjon med lønn for tilvenning i barnehagen, noe som kan være en grunn. Drugli forteller også at det ikke er en faglig begrunnelse for at man bare har tre dager med tilvenning, men at det er økonomiske hensyn som gjør at det har blitt slik.

For å kunne forstå kompleksiteten i tilvenningen og prosessen for at det enkelte barnet skal bli trygg, kan vi se på tilvenning som todelt. Hele tilvenningen må sees i et større tidsperspektiv – enn de få tilvenningsdagene man gir – for å sikre at ansatte og foreldre anerkjenner og respekterer barnets prosess med å bli trygg. Barnesynet preget av respekt, anerkjennelse og likeverdighet er ikke i tråd med en forventning om at barnet skal være trygg på kun tre dager.

På den ene siden blir det påpekt at tilvenningen varer i tre dager, men på den andre siden blir det poengtert at ressurser og tid er sentralt i tilvenningen. Med dette kan vi forstå at man må se tilvenning som en lengre periode for å kunne knytte det opp mot barns tilknytning og trygghet. Det er ikke i tråd med en forventning om at barnet skal være trygg og venne seg til en ny tilværelse i barnehagen etter tre dager ut fra et barnesyn hvor man ser barnet som et subjekt og som likeverdig (Bae, 2007). Ved å se barnet som subjekt i en slik sammenheng kan vi forstå det som at barnet må få tid ut ifra egne individuelle behov til å bli trygg. Her må ansatte i barnehagen se hvert enkelt barn og tilrettelegge ut ifra barnets behov.

5.2 Ledelse av personalet

I denne delen drøfter jeg mine funn om hvordan pedagogiske ledere i barnehager leder personalet i tilvenningstiden for å belyse teorien jeg har brukt.

5.2.2 Teamledelse og teamlæring

Funnene mine viste at ingen av de pedagogiske lederne brukte begreper som teamledelse eller teamlæring. De gikk heller ikke inn på hvordan de utnyttet kompetansene i teamet, men mer om hvilken kompetanse de mente personalet burde ha.

På den ene siden kan vi se på dette som mangel av utnyttelse av kompetanse i barnehagen. For det er ikke mangel på kompetanse. Pedagogene skal ha kompetanse innenfor barnehagefeltet og resten av medarbeiderne drar med seg ulike erfaringer og kunnskaper inn i barnehagearbeidet. Det ble skrevet i teoridelen at teamlederen har en sentral oppgave i å utnytte kompetansen til medarbeiderne sine (Aasen 2017), men informantene nevner aldri noe om kompetanseutnyttelse. Det er derimot en viktig lederoppgave å gi personalet en positiv følelse av at man er avhengige av hverandre for å skape gode resultater. Svaret til den ene informanten nevner bruk av standardopplegg når jeg spurte om ledelse i tilvenningstiden, noe jeg ser i ettertid at jeg burde ha spurt mer om. På den andre siden kan vi se på dette som at det er så langt inn i den enkeltes barnehagens kultur at de ikke kan beskrive det med ord. Dette er også kalt for taus kunnskap, som jeg nevner mer om senere.

Det vi kan se på ut ifra mine funn er at den ene informanten nevner at de bruker primærkontakt til en viss grad – foreldrene har en kontaktperson å forholde seg til, samtidig som barnet blir kjent med alle de voksne på avdelingen. Det var ikke med i intervjuet, men i ettertid tok jeg kontakt med den pedagogiske lederen igjen for å høre hvem som var primærkontaktene – det var pedagoger eller barnehagelærere. Slik jeg tolker det, er grunnen for valg av primærkontaktene, kunnskapen og kompetansen de sitter med. Vi kan da se på dette som en tydelig arbeidsfordeling hvor de utnytter kompetansene som finnes i teamet, som utgangspunkt for kvalitetsutvikling. Pedagogiske ledere og barnehagelærere har nemlig kompetansen til å begrunne praksisen faglig.

Informantene snakker også om delegering av ansvar og arbeidsoppgaver i forhold til tilvenning. De la veldig vekt på å delegerer vekk de praktiske oppgavene, slik at de som hadde barn under tilvenning fokuserte på det. Den ene informanten la også til at de delegerte ansvaret for tilvenningen, slik at ikke en person satt igjen med all tilvenningen.

På den ene siden kan dette tolkes som at de delegerer ansvarsoppgaver som følge av kompetanser – at personalet får oppgaver i forhold til hva de mestrer. Vi kan på en annen side se på det som følger av vaktordninger. Dersom man delegerer oppgaver ut ifra vaktordninger kan vi stille spørsmål som om dette er til det beste for barnet, og kvaliteten på arbeidet. Aasen (2017) sier at interesser og kompetanser er best utnyttet dersom en legger opp til en systematisk fordeling av arbeidsoppgaver. Ved å delegerer oppgaver ut ifra vaktordninger kan man likevel utnytte kompetansene som finnes i teamet, ved å legge til rette for en systematisk fordeling. Når personalet vet hvilke arbeidsoppgaver de har, vil de kunne være mer tilstede i arbeidet med barna. Dette vil også overføres til at barnet får en trygg tilvenning.

Når det gjelder rutiner og planer sa en av informantene at tilvenning er det som er i fokus. De har ingen planer for 1 åringene i barnehagen og grunnlaget for det var å skape en myk overgang, hvor barnehagen tilpasset seg barnas behov. Fagereng (2015) påpeker at rutiner er viktig for at barnehagen skal bli en trygg base for barnet. Her kan vi se at funn og teori ikke stemmer helt overens. Likevel kan vi tolke at funnet og teorien setter barnet i fokus – det er barnet som skal være trygg i barnehagen. Dessuten vil rutiner gradvis komme på plass. Rammeplanen (2017) derimot sier at det er barnehagen som skal tilpasse rutiner slik at barnet får tid til å bli kjent, knytte seg til personalet og andre barn i tillegg til å etablere relasjoner.

Når vi arbeider med de yngste barna i barnehagen, så trengs det ikke en hel haug med pedagogiske aktiviteter. Så lenge personalet er bevisst på hva som skjer i de daglige rutinene, vil rutinene være stimulerende for barnet. Dette er det Fagereng (2015) kaller for hverdagspedagogikk. Det vil på den ene siden være at personalet er bevisst på innholdet og vi kan tenke at dette er stimulerende for barna. Vi kan likevel stille spørsmål om de hverdagslige rutinene i barnehagen har kvalitet. Slik jeg tolker det, ut ifra mine funn, er rolige dager og en myk overgang viktig i tilvenningsperioden.

5.2.3 Veiledning og rollemodell

I intervjuene var det ingen av de pedagogiske lederne som brukte begrepet rollemodell når de snakket om hvordan de ledet personalet. ”I barnehagen er den pedagogiske lederen, som teamleder, rollemodell i teamarbeidet og deler sine kompetanser med assistentene i handlinger. De andre teammedlemmene kan observere atferden til den pedagogiske lederen, for siden å kopiere den” (Aasen, 2017, s. 138). I litteraturen ser vi hvor betydningsfullt det er at den pedagogiske lederen er en rollemodell, og jeg ser på dette som et interessant funn at ingen av informantene omtalte seg som rollemodeller. Jeg er også overrasket over at veiledning ikke ble trukket frem i større grad ettersom at det er en viktig del av personalledelse i tilvenning av de yngste barna.

”I team har teammedlemmene gode muligheter til å observere hverandres yrkeshandlinger i praksis” (Aasen, 2017, s. 158). Som jeg nevnte tidligere er den pedagogiske lederen, rollemodell og deler sine kompetanser i form av handlinger. Her kan de ansatte observere handlingene og atferden til den pedagogiske lederen for siden å kopiere den. Dette kalles for modell-læring og dreier seg om sosialkognitiv teori (Aasen, 2017).

Hovedmålet med veiledning er læring og utvikling. Mine funn viser at innholdet i veiledningen i forhold til tilvenning, foreldresamarbeid og tilknytning handler om hvordan man skal handle. En av informantene forteller at veiledning på de ansatte tok de løpende etter behov. Hun nevner også at hun observerer de ansatte sammen med barn og foreldre, og gjerne kommer med forslag hvis de ansatte står fast. Dette viser tydelig ledelse. Den pedagogiske lederen bruker sin fagkunnskap om veiledning og observasjon hvor hun da veileder ut ifra behov. Men dette tolker jeg at den pedagogiske lederen er trygg på sin egen kunnskap og har evnen til å se hva medarbeiderne trenger veiledning på.

Mine funn viser at informanten bruker uformell veiledning når hun observerer de ansatte, selv om ikke begrepet blir brukt. ”Den uformelle læringen er intensjonell og har et mål, og arbeidsplassen regnes som et læringsmiljø” (Aasen, 2017, s. 165). Aasen (2017) skriver også at i barnehagen er uformell læringen i teamet knyttet til yrkeshandlinger som man gjør sammen.

På en annen siden så nevner samme informant at hun mener kompetansedeling går mer på erfaring og mindre på teoretisk kunnskap. ”All kunnskap har en taus dimensjon. Taus kunnskap er erfaringsbasert kunnskap og kunnskap som man får i utøvelsen av en aktivitet, et fag eller et yrke” (Aasen, 2017, s.169). Vi kan si at taus kunnskap er kunnskap som man ikke kan forklare med ord.

Det er mulig at den pedagogiske lederen mangler fagspråk til å kunne sette ord på praksisen og det er nødvendig at en pedagogisk leder har faglig trygghet i møte med personalet slik at man kan reflektere over praksis i veiledning. Ved hjelp av fagspråket gir det muligheter for å knytte teori til erfaring, forstå og oppdage det som skjer i barnehagen og reflektere over handlingene – kunnskap blir til ved at det blir språkliggjort. Dersom den tause kunnskapen ikke blir fagliggjort blir ikke kompetansen til medarbeiderne utviklet og vil ha konsekvenser for barnehagens kvalitet.

5.2.4 Foreldresamarbeid

I Rammeplanen (2017) står det: ”Når barnet begynner i barnehagen, skal personalet sørge for tett oppfølging den første tiden slik at barnet kan oppleve tilhørighet og trygghet til å leke, utforske og lære” (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 33). Tett oppfølging tolker jeg her som oppfølging av det enkelte barnet, men også foreldrene til barnet fordi foreldresamarbeidet er en sentral del av tilvenningen. Da må den pedagogiske lederen sikre at personalet har den kompetansen som kreves i møte med foreldrene.

For å skape gjensidig tillit til foreldre i tilvenningen peker Glaser (2018) på at det kreves et kompetent personale. Begge informantene mener at et tett foreldresamarbeid er sentralt for en god tilvenning, men de påpeker ikke tydelig hvordan de leder sine medarbeidere i dette samarbeidet.

Mine funn viser at de pedagogiske lederne på avdelingene snakker mye med medarbeiderne sine på avdelingsmøter om hva foreldrene kan forvente og hvordan de skal legge opp tilvenningsperioden. Den ene informanten peker på at det er viktig for henne å formidle sin fagkunnskap til medarbeiderne sine, slik at de kan forstå hvor viktig perioden er – men nevner aldri på hvilken måte dette blir gjort. Den andre informanten mener at kompetansedelingen går mer på erfaringer og mindre på teoretisk kunnskap, som vi kan knytte opp mot taus kunnskap. For at arbeidet skal ha kvalitet skriver Aasen (2017) at det er den pedagogiske lederen som har ansvaret for at de ansatte har den kompetansen som trengs.

5.2.5 Implisitte tanker om ledelse

Implisitt betyr underforstått. Det kan bli forstått, men blir ikke sagt direkte. Informantene ble spurt direkte om hvordan de ledet personalet, og jeg kan se at svarene jeg fikk handler i liten grad om ledelsen, men heller en generell tilnærming om hva de gjør – de pedagogiske lederne var utydelig på hvordan de ledet medarbeiderne sine. Mine funn viser dermed mye implisitt ledelse, men lite eksplisitt ledelse.

Spørsmål som omhandlet hvordan de pedagogiske lederne ledet personalet i forkant av tilvenningen, svarte de at de går igjennom hvilke barn som begynner for å forberede seg og hva foreldrene kan forvente. Det som gikk igjen var at de snakket om det på avdelingsmøtene. Dette handler ikke om ledelse, men implisitte tanker om ledelse.

Hennum & Østrem (2016) peker på at barnehagelærerne har et trent blikk til å se det pedagogiske og å se det interessante i det alminnelige. Ettersom barnehagelærere er i mindretall i barnehagen, reduserer dette fagligheten. Kunnskapen til barnehagelæreren vises i hva vedkommende gjør og hva som blir kommunisert. Det jeg kan se ut ifra mine funn er at de pedagogiske lederne underkommuniserer sin kunnskap ved at de ikke bruker fagspråket sitt aktivt.

Med dette kan vi forstå at det er barnehagelærerne sitt ansvar å bruke sin kompetanse og kunnskap. De må sette ord på kunnskapen de har i møte med medarbeiderne sine og det krever at barnehagelæreren har tiltro til egen faglighet. For å øke kompetansen i teamet må barnehagelæreren veilede og bruke sin fagkunnskap. Uavhengig av utdannings er alle i teamet likeverdige. Både den pedagogiske lederen og medarbeiderne er viktige for barnas læring, danning og utvikling. Det krever ledelse av den pedagogiske lederen for å sikre at alle i personalet har den kompetansen som kreves. Med tanke på å videreutvikle kunnskap og kompetanse er tydelig ledelse sentralt, selv for barnehagekvaliteten.

5.3 Oppsummering

I dette kapitlet har jeg fått drøftet mine funn opp mot teori. Jeg har vært inne på tilvenning, tilknytning og primærkontakt, ledelse av personalet i form av teamledelse, teamlæring, rollemodell, veiledning og foreldresamarbeid. Alt dette er viktige faktorer når det kommer til en god tilvenning i barnehagen og ledelse av personalet. Avslutningsvis vil neste kapittel bestå av min konklusjon av hvordan man skal lede personalet i tilvenningstiden med de yngste barna i barnehagen.

6.0 Avslutning

I lys av min problemstilling: ”Hvordan blir personalet ledet i tilvenningstiden med de yngste barna i barnehagen?”, har jeg kommet frem til at tilvenning er en prosess. Det handler om å bli kjent med barnet og foreldrene, og at både barnet blir kjent i barnehagen og foreldrene kjent med barnehagen. Det finnes veldig lite teorier og forskning om tilvenning i barnehagen noe som gjorde dette enda mer spennende å forske på.

Det er ingen fasit på hvor lang tid det tar å bli trygg i barnehagen, men er individuelt for hvert enkelt barn. Jeg har konkludert med at tilvenning ikke bør sees på som en prosess over få dager, men varer frem til barnet føler seg trygg i barnehagen. Det kan nemlig ta lengre tid for et barn å bli trygg på de nye omgivelsene og knytte seg til personalet.

Gjennom å intervjuer to pedagogiske ledere på småbarnsavdeling har jeg fått innsikt i hvordan de leder personalet i tilvenningstiden med de yngste barna i barnehagen. Det kommer ikke konkret til uttrykk, så jeg kan ikke si med sikkerhet at teamledelse blir brukt. Likevel ser jeg bruk av mange elementer som er sentralt innenfor teamledelse. På en annen siden så synes jeg at de pedagogiske lederne er litt utydelig i sin ledelse. De bruker ikke begrep som rollemodell ovenfor de andre ansatte og mye av kompetansedelingen går mer på erfaring fremfor teoretisk kunnskap. Likevel så nevner den ene informanten at det er viktig for henne å formidle sin fagkunnskap til de andre medarbeiderne. En faktor i ledelsesarbeidet i tilvenning blir veiledning trukket frem. Den ene informanten nevner at veiledning skjer løpende, noe som jeg synes ikke er prioritert på samme måte som jeg hadde forutsett. Likevel blir det brukt som et verktøy når det trengs.

Jeg har fått interessante funn som peker mot implisitte tanker om ledelse. Spesielt i den ene barnehagen informanten jobbet i, så jeg en struktur hvor alle i personalet mulig blir sett på som like. De jobbet ut fra standardopplegg, noe som kan tolkes som at lederen ikke bruker tydelig ledelse og aktivt viser at hun kan mer enn faglærte. Likevel så nevnte hun at det er viktig å formidle fagkunnskap til medarbeiderne for å vise hvor viktig tilvenningen for de yngste barna er.

Barnehagelærerutdanningen har ledelse som et obligatorisk fag. Når jeg spurte informantene om spørsmål direkte mot ledelse, fikk jeg svar som ikke omhandlet ledelse. Her kan det mulig være en kultur hvor lederen er redd for å bruke lederkunnskapene sine. Barnehagelæreren har et ansvar for å vise sin kompetanse og tørre å stå frem med den kunnskapen de har. De må også videreføre sin kunnskap til personalet sitt gjennom å være rollemodell og å bruke veiledning blant annet.

Jeg har fått reflektert mye over konsekvensene det kan ha i barnehagen at man som pedagogisk leder ikke opptrer som en tydelig leder. Ved å ha en pedagogisk leder som har en svak og utydelig ledelse og ikke viser og bruker sin fagkunnskap aktivt, kan få konsekvenser for barnehagekvaliteten. Det er viktig at barnehagelærere viser sin kompetanse og kunnskap i arbeid med barn for å heve kvaliteten. Det er også viktig å sikre at personalet har kunnskap om barnas beste.

I denne oppgaven har jeg fått tilegnet mye kunnskap om hva som er viktig når man skal lede personalet i tilvenning av de yngste barna. Jeg har også fått tilegnet meg kunnskap om hvilken kompetanse som er viktig at personalet har. Det har vært en utrolig spennende oppgave å jobbe med, og gjør meg bare enda mer ivrig på å komme ut i barnehagen for å få brukt mine lederkunnskaper.

7.0 Litteraturliste

Aasen, W. (2014). Vilkår for utvikling av en lærende barnehage – teamledelse og teamlæring i barnehagen. I møtteaunet, S., Gotvassli, K., Moen, K., Skogen, E (Red.), *Ledelse av en lærende barnehage* (s.241-260). Bergen: Fagbokforlaget

Aasen, W. (2017). *Teamledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget

Bae, B. (2007, 10. januar). Å se barn som subjekt - noen konsekvenser for pedagogisk arbeid i barnehage. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-ogbarn/barnehager/artikler/a-se-barn-som-subjekt---noen-konsekvenser/id440489/>

Barnehageloven. (2005). Lov om barnehager (LOV-2005-06-17-64). Hentet fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>

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

Bergsland, M., D., & Jæger, H. (red.). (2014). *Bacheloroppgaven i barnehagelærerutdanningen*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Broberg, M., Hagström, B. & Broberg, A. (2014). *Tilknytning i barnehagen: Hva betyr trygghet for lek og læring?* Oslo: Cappelen Damm AS.

Carson, N., Birkeland, Å. (2017). *Veiledning for barnehagelærere*. (4. utg). Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Dalen, M. (2011). *Intervju som forskningsmetode – en kvalitativ tilnærming*. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Dalland, O. (2017). *Metode og oppgaveskriving for studenter* (6. utg. ed.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Drugli, M.B (2017) *Liten i barnehagen*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Drugli, M.B., Grip, M.S. & Solheim, E. (2017). *Rutinar for tilvenning i norske barnehagar*. Barnehagefolk, 1, 93-98.

Fagereng, K. M. (2015). *Velkommen til barnehagelivet! Oppstart og tilvenning for barn og voksne*. Oslo: Kommuneforlaget

Glaser, V. (2018). *Foreldresamarbeid – barnehagen i et mangfoldig samfunn*. (2. utg). Oslo: Universitetsforlaget

Haugen, S., Løkken, G., & Røthle, M. (red.). (2013). *Småbarnspedagogikk: Fenomenologiske og estetiske tilnærminger* (2. utg). Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Hennum, B. A., Østrem, S. (2016). *Barnehagelæreren som profesjonsutøver*. Oslo: Cappelen damm AS

Kvale, S., Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3. utg). Oslo: Gyldendal Akademisk

Ropeid, K. (2016, 21.09) *All grunn til å være bekymra for barnas tilvenning i barnehagen*. Hentet (28.01.2020) fra Utdanningsnytt.no: <https://www.utdanningsnytt.no/barnehage-barnehagelaerer-barnehagelaererutdanning/all-grunn-til-a-vaere-bekymra-for-barnas-tilvenning-i-barnehagen/>

Sandgrind, S. W. (2015, 08.04). *Tre dager med tilvenning er ikke tilstrekkelig*. Hentet (28.01.2020) fra Barnehage.no: <http://barnehage.no/pedagogikk/2015/08/-tre-dager-med-tilvenning-er-ikke-tilstrekkelig/>

Utdanningsdirektoratet. (2017). *Rammeplan for barnehage: Innhold og oppgaver*. Norge: Fagboklaget

Ødegård, E. & Røys, H. (2013). *Å dra lasset sammen. Samhandling som strategi for pedagogisk ledelse i barnehagen*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

Vedlegg 1

Intervjuguide

- Hva legger du i begrepet tilvenning?
- Beskriv en god tilvenning hvor alle barna blir sett
- Hva mener du er viktig i forhold til tilknytning hos barn i tilvenningstiden?
- Hva mener du som pedagogisk leder er din viktigste ledelsesoppgave i tilvenningstiden?
- Hvordan leder du personalet i forkant av tilvenningsperioden?
Personalmøter, kompetansedeling, arbeidsfordeling, veiledning
- Bruker dere primærkontakt? Hvorfor/hvorfor ikke?
- Hvilken kompetanse mener du er viktig at personalet har i forhold til tilvenning?
- Hvordan leder du personalet i arbeidet med å skape trygghet for barna?

Vedlegg 2

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Hvordan blir personalet ledet i tilvenningstiden for de yngste barna i barnehagen”?

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse hvordan man leder personalet i tilvenningstiden for de yngste barna i barnehagen. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg ønsker å finne litt mer ut av hvordan personalet blir ledet i tilvenningstiden for de yngste barna. Jeg har spørsmål som omhandler tilvenning og hvordan personalet blir ledet i forveien, underveis og hvordan dere føler det fungerer. Svarene vil bli brukt i en bacheloroppgave i barnehagelærerutdanningen.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet (HVL) er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi jeg er ute etter pedagogiske ledere i forskjellige barnehager som jobber på småbarnsavdeling og har erfaringer med tilvenning i barnehagen.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta vil det bli et intervju som omhandler ca. 10 spørsmål. Det vil bli tatt lydopptak av intervjuet som vil bli anonymisert og bli gjort skriftlig. Det vil ta deg ca. 30 minutter. Intervjuet vil inneholde spørsmål i forhold til ledelse og tilvenning i barnehagen og vil bli sendt ut på forhånd.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun en student og en veileder som vil ha tilgang til materialet.
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli anonymisert. Diktafonen vil være innelåst og ingen uvedkommende vil ha tilgang til materialet. Lydopptaket vil bli transkribert og anonymisert.
- Svarene vil være en del av bacheloroppgaven og du vil gjenkjenne svarene dine.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avsluttes 02.06.2020. Alt av materialet samlet inn fra deg vil bli slettet når sensuren er falt.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet (HVL) har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Høgskulen på Vestlandet. Veileder: Mari Engesæter (mari.engeseter@hvl.no)
- Vårt personvernombud: Trine Anikken Larsen (personvernombud@hvl.no)
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Mari Engesæter

Student

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Tilvenning for de yngste barna i barnehagen, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes gjennom svarene

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet, ca.
02.06.2020

(Signert av prosjektdeltaker, dato)