



Høgskulen på Vestlandet

Bacheloroppgave

BLU-BACH15

Prædefinert informasjon

Startdato:	29-12-2017 09:00	Termin:	2017 HØST
Slutdato:	12-01-2018 14:00	Bedømmelsesform:	Norsk 6-trinsskala (A-F)
Eksamensform:	Bacheloroppgave	ECTS:	15
SIS-kode:	203 BLU-BACH15 1 BOPPG 2017 HØST		
Intern bedømmer:	Randi Elisabeth Nordlie		

Deltager

Navn:	Veronika Ulluang Tollaksen
Kandidatnr.:	26
HVL-id:	138976@hvl.no

Information fra deltager

Tittel *:	DEN NYUTDANNEDE BARNEHAGELÆREREN SOM LEDER AV ENDRINGS- OG UTVIKLINGSSARBEID I BARNEHAGEN
Tal på ord *:	9866
Namn på rettleiar *:	Randi Elisabeth Nordlie
Tru- og loverklæring *:	Ja

Eg godkjenner avtalen om publisering av bacheloroppgåva mi *

Ja

DEN NYUTDANNEDE BARNEHAGELÆREREN SOM LEDER AV ENDRINGS- OG UTVIKLINGSARBEID I BARNEHAGEN

«Hvordan opplever nyutdannede barnehagelærere å ta initiativ til- og lede endrings- og utviklingsarbeid i barnehagen?»

Bacheloroppgave, Barnehagelærerutdanningen ved Høgskolen Stord/Haugesund Våren, 2018

Veronika Ullvang Tollaksen

Forord (ca. ½ - 1 side)

Etter en tid som student på barnehagelærerutdanningen ved Høgskolen på Vestlandet, opplevde jeg å ha en stor interesse for ledelse i barnehagen. Derfor valgte jeg ledelse som tema da jeg i høst skulle formulere problemstillingen min. Spesielt har det vært spennende å undersøke hvordan nyutdannede opplever å være ledere av personalet i barnehagen.

Jeg opplever selv å ha lært en god del om ledelse av endrings- og utviklingsarbeid i barnehagen. Dette er noe jeg kan ta med meg inn i rollen som pedagogisk leder i fremtiden.

Tusen takk til min veileder Randi Nordlie for gode og konstruktive tilbakemeldinger under hele utformingen av oppgaven!

Sveio, 09. januar - 2017

Veronika Ullvang Tollaksen

Innhold

1.0 Innledning	5
2.0 Forskning.....	6
3.0 Teori.....	8
3.1 Hvem er den nyutdannede barnehagelæreren.....	8
3.2 Hvem skal den nyutdannede barnehagelæreren lede.....	8
3.3 Ledelse	9
3.3.1 Begrepet ledelse	9
3.3.2 Pedagogisk ledelse.....	9
3.3.3 Å hevde seg som leder i barnehagen	9
3.4 Endrings- og utviklingsarbeid	10
3.4.1 Endrings og utviklingsarbeid i barnehagen - barnehagen som en lærende organisasjon	10
3.4.2 Faser i et endrings- og utviklingsarbeid	11
3.4.3 Motstand i et endrings- og utviklingsarbeid	12
3.4.4 Motivasjon i et endrings- og utviklingsarbeid	12
4.0 Metode	14
4.1 Valg av metode.....	14
4.2 Intervju som datainnsamlingsmetode	14
4.3 Utvalg	15
4.4 Gjennomføring av intervju	16
4.5 Etske hensyn.....	17
4.6 Gyldighet og pålitelighet	18
5.0 Funn.....	20
5.1 Motstand.....	20
5.2 Personalledelse og motstand	21
5.3 Initieringsfasen	23
6.0 Drøfting	25
6.1 Motstand i initieringsfasen	25
6.2 Personalledelse og motstand	26
6.3 Lederrollen og motstand.....	30
8.0 Litteraturliste.....	33
9.0 Vedlegg	35

9.1 Vedlegg 1 - Intervjuguide.....	35
9.2 Vedlegg 2- Informasjonsskriv og samtykkeerklæring.....	38

1.0 Innledning

Temaet i bacheloroppgaven min er ledelse av endrings- og utviklingsarbeid i barnehagen. Jeg har videre valgt å konsentrere meg om hvordan den nyutdannede barnehagelæreren opplever å lede personalet i dette arbeidet.

Forskrift for barnehagelærerutdanning (2012) sier at den nyutdannede barnehagelæreren skal ha ferdigheter og generell kompetanse i forhold til å ta initiativ til- og lede endrings- og utviklingsarbeid i barnehagen. Med endrings- og utviklingskompetanse skal barnehagelæreren utvikle barnehagen som en lærende organisasjon (Rammeplanen, 2017). Personalledelse er en vesentlig del av dette arbeidet. Samtidig peker forskning på at nyutdannede barnehagelærere opplever personalledelse som det mest utfordrende i arbeidet sitt, og at de er usikre på egen faglighet (Steinnes, 2014; Ødegård, 2011).

Som et utgangspunkt for undersøkelsen min formulerte jeg denne problemstillingen:

«Hvordan opplever nyutdannede barnehagelærere å ta initiativ til- og lede endrings- og utviklingsarbeid i barnehagen?».

For å samle inn empiri som kan besvare problemstillingen min har jeg valgt å benytte meg av den kvalitative forskningsmetoden. Dette fordi at jeg var ute etter respondentenes subjektive opplevelser av hvordan det opplevdes å være leder av et endrings- og utviklingsarbeid. Mine respondenter skulle ha fullført barnehagelærerutdannelsen og ha erfaring med endrings- og utviklingsarbeid. Det var viktig at respondentene skulle ha utført dette arbeidet i løpet av sitt første år som leder i barnehagen, etter endt utdanning.

Først vil jeg presentere den forskning og teori jeg mener er relevant for oppgaven. Deretter vil jeg begrunne mitt valg av metode og forklare hvordan jeg har gått frem i min undersøkelse. Deretter vil jeg presentere funnene i etterkant av intervjuene, og drøfte disse funnene i lys av teori og forskning. Funn og drøfting blir presentert hver for seg. I avslutningen vil jeg presentere hva jeg har kommet frem til i undersøkelsen.

2.0 Forskning

I dette kapittelet vil jeg presentere hvilken forskning jeg mener er relevant for oppgaven.

For å finne frem til relevant forskning i forhold til ledelse av endrings – og utviklingsarbeid i barnehagen, har jeg tatt i bruk søkemotorer som; Idunn, Google Scholar, Cristin og Eric. Søkeord jeg har benyttet har vært; nyutdannet, barnehagelærer, endrings- og utviklingsarbeid, barnehage, early childhood education, kindergarten, leadership og management. Jeg fant lite forskning som belyser endrings- og utviklingsarbeid i barnehagen. I tillegg fantes det lite som kunne belyse ledelse i barnehagen generelt. Dette samsvarer med en rapport fra SINTEF (Mordal, 2014, s.50) som viser til at det finnes lite godkjent forskning som omhandler ledelse i barnehagen. Det er imidlertid gjort to relevante doktorgradsavhandlinger som omhandler nyutdannede barnehagelæreres opplevelser av egen lederrolle i norske barnehager (Steinnes 2014; Ødegård 2011).

Ødegård (2011) har gjennomført doktorgradsavhandlingen «Nyutdannede pedagogiske ledes mestring og appropriering av barnehagens kulturelle redskaper». Hennes fokus har blant annet vært å undersøke hvordan nyansatte pedagogiske ledere opplever lederrollen i barnehagen. Doktorgradsavhandlingen er en kvalitativ feltstudie hvor hun har intervjuet fem nyutdannede pedagogiske ledere i fem ulike barnehager i to ulike kommuner, i tillegg har hun intervjuet fem styrere i fem barnehager og tre veiledere av nyutdannede førskolelærere (Ødegård, 2011, 94).

Gjennom denne forskningen har Ødegård (2011, s.136) funnet frem til at den nyutdannede virker å være inne i en «Fredningsperiode» den første tiden som pedagogisk leder. Dette viser seg gjennom at styrer og de andre ansatte, tillater den nye pedagogiske lederen å *føle seg frem*, eller erfare de ulike sidene av barnehagehverdagen på egenhånd. Det virket heller ikke som at det sattes noen særlige krav til barnehagelæreres lederrolle i denne første perioden. Denne fredningsperioden opplevdes i utgangspunktet som frigjørende for de nye pedagogiske lederne. De virker i tillegg å benytte seg av lite teoretisk kunnskap, samtidig som at de er ydmyke mot de ansatte denne første tiden. Utfordringen oppsto imidlertid når den nyutdannede gradvis møter overgang til «Tilpasningsperioden» (Ødegård, 2011, s. 139). I «Tilpasningsperioden» begynte de ansatte gradvis å forvente mer av den nye pedagogiske

lederen, som ikke vet når eller hvordan å ta i bruk sin kompetanse, eller uttrykke sine kunnskaper, da forventingene til dette er uttalt blant personalet i barnehagen (Ødegård, 2011, s.139-141). Funnene viser i tillegg at førskolelærerne opplever personalledelsen som det mest utfordrende (Ødegård, 2011, s.240). Spesielt utfordrende er det når de nyutdannede førskolelærerne skal iverksette endrings- og utviklingsarbeid. Dette knyttes til at de nyutdannede ikke har opparbeidet seg legitimitet hos sine medarbeidere (Ødegård, 2011,215-216).

Steinnes (2014) sin doktorgradsavhandling heter «Profesjonalitet under press?». Oppgaven består av et essay og fire artikler. Den ene av disse artiklene baserer seg på kvantitative data, samt intervjuer av ni nyutdannede førskolelærere (Steinnes 2014, s.68). Denne belyser blant annet hvordan nyutdannede barnehagelærere opplever den første tiden i yrket. Funnene peker på at barnehagelærerne opplever en helt annen arbeidshverdag i barnehagen, enn hva studiene deres forberedte dem på. I tillegg opplevde de at personlige egenskaper veide tyngre i yrket, enn fagkunnskaper (Steinnes, 2014, s.69).

I tillegg fant jeg en kvantitativ undersøkelse utført av Skauge, Kvitastein og Sjøvold Hansen (2017). Rapporten viser funnene i en studentevaluering i etterkant av BLU reformen. Fra 2014-2016 ble 6410 svarte barnehagelærer- og førskolelærer studenter på hvordan de opplevde det faglige utbytte av barnehagelærerutdanningen. Førskolelærerstudentene (FLU) som besvarte spørreskjemaet var i utdanning da BLU reformen ble innført. Funnene forteller blant annet hvilke tema studentene mener at de har mest av på utdanningen. Samlet sett opplever de ledelse som ett av de fagene det blir lagt minst vekt på i utdanningen (Skauge, Kvitastein og Sjøvold Hansen, 2017, s.5).

3.0 Teori

I denne delen vil jeg presentere undersøkelsens teoretiske innramming. Jeg vil begynne med å kort forklare hvem den nyutdannede barnehagelæreren er og hvem barnehagelæreren skal lede for å endre og utvikle barnehagens praksis. Deretter har jeg delt teorikapittelet inn i to hovedkategorier, *ledelse og endrings- og utviklingsarbeid*. Hovedkategoriene er videre delt inn i underpunkter med teori jeg mener er relevant i denne oppgaven.

3.1 Hvem er den nyutdannede barnehagelæreren

Forskrift om rammeplan for barnehagelærerutdanning (2012) beskriver at barnehagelæreren etter endt utdanning skal ha kunnskaper, ferdigheter og generell kompetanse som omhandler ledelse av personal i endrings- og utviklingsarbeid.

En oversikt fra Statistisk sentralbyrå, viser at flertallet av barnehagelærerne i 2016, var ansatt som pedagogiske ledere (SSB, 2017). Dette kan tyde på at mange nyutdannede barnehagelærerne går direkte ut i arbeid, med ansvar for å igangsette og lede endrings- og utviklingsarbeid på sin avdeling.

3.2 Hvem skal den nyutdannede barnehagelæreren lede

I følge barnehagefakta (Utdanningsdirektoratet, 2017), er 42 prosent av alle ansatte i Norske barnehager, barnehagelærere per.2017. Resten utgjør en sammensatt gruppe av assistenter med ingen eller annen utdanning, og barne- og ungdomsarbeidere. Videre vil det kunne være store aldersforskjeller, og forskjeller i erfaringsbakgrunn fra barnehage (Lundestad, 2013, s.219).

Assistenter og barne- og ungdomsarbeidere har ingen generell ansvarsbeskrivelse i Rammeplanen (2017). Allikevel står det at alle ansatte i barnehagen, skal samarbeide om å arbeide for barnehagens samfunnsmandat. Dette vil da, indirekte, også gjelde assistentene (Utdanningsdirektoratet, 2017, s.15).

3.3 Ledelse

3.3.1 Begrepet ledelse

Bolman og Deal (2010, s.382) sier at det er vanskelig å finne frem til en bestemt definisjon om hva ledelse er. Allikevel forklares ledelse ved at det er noe som oppstår i relasjonene mellom mennesker. Sentralt er det også at ledelse inneholder en eller annen form for makt. Hvordan denne makten skal brukes, vil det kunne finnes forskjellige beskrivelser av i de forskjellige ledelsesteorier.

Skogen (2013, s.26) mener at ledelse handler om å organisere og delta i arbeidet som må utføres for å kunne nå målene i en organisasjon. Sentralt i denne prosessen er det å ha kunnskaper hvilke faktorer som kan påvirke samspillet mellom deltakerne på en arbeidsplass. Eksempler på dette kan være forståelse for relasjoner og kommunikasjon. Lederen har også ansvar for å motivere personalet.

3.3.2 Pedagogisk ledelse

Pedagogisk ledelse, beskrives som den pedagogiske lederens fremste oppgave i barnehagen (Gotvassli, 2013, s.66). Gotvassli (2013), sier at det gjennom litteraturen ikke finnes noe spesifikk beskrivelse av hva pedagogisk ledelse er. Allikevel nevner han noen hovedtrekk ved rollen, hvor en av disse er å være initiativtaker, og leder av utviklingsprosesser i barnehagen (Gotvassli, 2013, s.66). Dette inkluderer etablering av læringsforhold, og utvikling av læringssystemer som sikrer læring og fornyelse i organisasjonen (Wadel, 1997, s.39). Dermed har denne ledelsen en stor betydning for utviklingen av barnehagen som en lærende organisasjon gjennom endrings- og utviklingsarbeid.

Wadel (1997, s. 40-41) tar utgangspunkt i et prosessuelt perspektiv på ledelse, og peker på at ledelse er noe alle i en organisasjon, på ett eller annet tidspunkt, utfører. Det betyr at i barnehagen vil ledelsen, på en eller annen måte, også utføres av assistentene i barnehagen.

3.3.3 Å hevde seg som leder i barnehagen

Lundestad (2010, s.242-244) beskriver en praksis i barnehagen hvor barnehagelærere har en tendens til å unngå konflikter, og har tro på egen faglighet ovenfor sine medarbeidere.

Lundestad mener dette handler at barnehagelærerne ikke tar i bruk *selvhevdelse* i sitt samarbeid med andre. Årsaken til denne praksisen, er knyttet til ledernes *selvfølelse* (Lundestad, 2010, s.243). Jesper Juul (2014) sier at *selvfølelse* handler om hvordan man selv, opplever å være seg selv. Det er dermed knyttet til lederens indre følelser. Dersom en evner å hevde seg som leder, vil en kunne opparbeide seg legitimitet hos sine medarbeidere. Dette handler om at medarbeiderne opplever å ha tillit og tro til sin leder og dermed lar seg lede (Bolman og Deal, 2010, s.382).

3.4 Endrings- og utviklingsarbeid

3.4.1 Endrings og utviklingsarbeid i barnehagen - barnehagen som en lærende organisasjon

Rammeplanen for barnehagens innhold- og oppgaver (Utdanningsdirektoratet, 2017, s.15) sier at barnehagen skal være en *lærende organisasjon*. Oppgaven med å utvikle barnehagen som en lærende organisasjon, skal være et samarbeid mellom alle ansatte i barnehagen, under ledelse av styrer og pedagogisk leder (Rammeplanen, Utdanningsdirektoratet, 2017, s.15-16). Læring defineres av Jacobsen og Thorsvik (2013, s.353) som en endring i menneskelig atferd, på bakgrunn av ny kunnskap. Dette vil videre bidra til å påvirke atferden i selve organisasjonen, da medlemmene i den iverksetter sine ferdigheter til å bruke kunnskapen til å få til noe som videre skaper endring. Sentralt i denne prosessen, vil det være å oppdage sider ved praksis som potensielt kan endres på, vurdere i hvilken grad den har behov for endring og til slutt, utvikle og iverksette tiltak som kan bidra til den endring og utvikling som er ønskelig for organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.353-354). I Norsk riksmålsordbok blir endring definert som: ”Endre er å gjøre noe annerledes, rette på noe”. Utvikling kan defineres som: ”Det å gradvis fremelske noe, la det utfolde seg, vokse frem” (Norsk riksmålsordbok).

Begrepet *den lærende organisasjon*, har sin opprinnelse fra Senge (2006). Han beskriver den lærende organisasjonen som et sted hvor dens medlemmer lærer, å lære i sammen (i Gotvassli, 2013, s.96). Gotvassli (2013, s.96) sier at det handler like mye om individuell læring, som den kollektive læringen. Senge (2006) nevner fem disipliner som bør være tilstede for at en organisasjon skal være lærende. *Personlig mestring* handler om den enkelte deltakeren i et endrings- og utviklingsarbeid. Senge mener det er viktig at individene i en lærende organisasjon er bevisste på hva de kan bidra med for å kunne påvirke praksis. Å se sine egne læringsbehov, og vite hvordan man kan tilegne seg ny kunnskap er også vesentlig.

Videre forteller Senge om *mentale modeller*. For å få til varige endringer av praksis, er det nødvendig at deltakerne av endrings- og utviklingsarbeidet er bevisste på hva det er med den eksisterende praksis som ikke fungerer. I tillegg er det viktig at deltakerne er klar over hva det er med egen atferd som gjør at praksisen samsvarer med for eksempel Rammeplanens verdisyn. Å reflektere rundt dette kan gi personalet i barnehagen en dypere forståelse for hva endrings- og utviklingsarbeidet går ut på. Den neste disiplinen handler om *felles visjoner*. Dersom deltakerne i et endrings- og utviklingsarbeid skal arbeide mot det samme målet, er det viktig at alle har en forståelse av hva målet er. Det enkelte personalet i barnehagen må kjenne på en eierskapsfølelse ovenfor arbeidet i et endrings- og utviklingsarbeid. Senge mener at dette også bidrar til å motivere den enkelte ansatte. *Teamlæring* er disiplinen som går ut på å dele forståelser av- og meninger om området som skal endres, i felleskap. Senge mener at det er viktig at relasjonene er preget av tillit, slik at deltakerne i endrings- og utviklingsarbeidet våger å dele sine synspunkter Senge (2006, 129-216). Til slutt sier Senge at disiplinen, *systemisk tenkning* binder sammen alle disiplinene som en helhet (Senge, 2006, s.57-113).

3.4.2 Faser i et endrings- og utviklingsarbeid

Ertesvåg (2012, s.22), beskriver tre faser i et endrings- og utviklingsarbeid. Jeg har valgt å konsentrere meg om de to første fasene, da disse er mest relevant for denne oppgaven. De to første fasene i et endrings- og utviklingsarbeid defineres som *initieringsfasen* og *implementeringsfasen*.

Initieringsfasen omtales som den delen av endrings- og utviklingsarbeidet som blant annet benyttes til å avklare hvilke områder som har behov for endring, og forsøke å motivere personalet til å være med på endrings- og utviklingsarbeidet. I denne fasen bør lederen avklare hvilke forutsetninger personalgruppen har for å sette i gang med et endrings- og utviklingsarbeid, og i hvilken grad de er forberedt på et endrings- og utviklingsarbeid. Disse forutsetningene kan handle om hvilke områder barnehagen har behov for å endre og utvikle, eller om personalet på avdelingen er klar over at det finnes et behov for å endre enkelte områder. Det kan i tillegg handle om i hvilken grad de ansatte tidligere har opplevd endringer i sin hverdag, eller om de endringene de har erfaringer med har vært vellykket (Ertesvåg, 2012, s.23). Når tiltakene skal prøves ut i hverdagen med barna, går endrings- og utviklingsarbeidet over i *implementeringsfasen*.

3.4.3 Motstand i et endrings- og utviklingsarbeid

Et endringsarbeid kan i noen tilfeller rokke ved den enkelte ansatte sin opplevelse av stabilitet i sin arbeidshverdag (Gotvassli, 2013, s.267). Dette kan bidra til at noen av barnehagelærerens medarbeidere kan reagere med sinne, frustrasjon eller stress i møtet med forslag om endringer. Dette kan på den ene siden handle om at den hverdagen som i mange år har vært stabil, plutselig skal endres. På den andre siden kan ansatte som er svært vant med endringer i sin praksis, kjenne på frustrasjon over mangel på trygghet dersom avdelingen de siste årene stadig har vært i endring (Gotvassli, 2013, s.267).

Disse rasjonelle følelsene i møtet med noe nytt kan være hemmende for et videre arbeid da det er viktig at alle i personalet ser meningen med endringene (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.404). Dette er noe Ertesvåg (2012, s.24) kaller for *behov for endring*. Dette handler om i hvilken grad den enkelte ansatte i barnehagen opplever at det finnes et behov for å endre på den eksisterende praksisen. Dersom enkelte av de ansatte ikke er klar over at behovet finnes eller at mener at behovet for endring ikke er tilstede vil det kunne føre til motstand i et endrings- og utviklingsarbeid (Ertesvåg, 2012, s.24).

Allikevel kan motstand kunne være positivt i et endrings- og utviklingsarbeid. Dette forutsetter at barnehagelæreren har kunnskaper om hvordan motstanden kan utnyttes konstruktivt (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.395). For eksempel vil den ansatte som uttrykker motstand, kunne ha perspektiver og informasjon, som barnehagelæreren ikke var klar over. I tillegg vil dette kunne bidra til at barnehagelæreren kan tilpasse strategien i endringsarbeidet (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.395).

3.4.4 Motivasjon i et endrings- og utviklingsarbeid

Motivasjon defineres ifølge Gotvassli (2010, s.151) som «*drivkraften bak en viljebestemt handling*». En av barnehagelærerens oppgaver, vil derfor være å finne ut hvordan å legge til rette for et miljø som bidra til at medarbeiderne føler seg motiverte til å sette i gang med et endrings- og utviklingsarbeid. Å avklare målet, kan også bidra til å vise til *hvorfor* det er et behov for endring, noe som er avgjørende for alle medarbeidere å være klar over. Dette er ifølge Jacobsen og Thorsvik (2013 s.388) viktig i et endrings- og utviklingsarbeid. Gotvassli (2013, s.156) sier også at dersom deltakerne er bevisste på målet med endrings- og utviklingsarbeidet, vil det være enklere for den enkelte å vurdere hvor nær man er målet.

Dermed vil man kunne se resultater av endrings- og utviklingsarbeidet. Dette kan videre fungere som en motivasjonsfaktor for personalet.

Ny kunnskap om det aktuelle temaet for endringsarbeidet i forkant eller underveis i endrings- og utviklingsarbeidet kan videre føre til selvutvikling hos den enkelte deltaker. Dette er ifølge Gotvassli (2010, s.156) kanskje det mest effektive tiltaket for å fremme motivasjon i personalgruppen. Videre kan de ansatte motiveres av å bli delegert visse arbeidsoppgaver, som kan bidra til å øke følelsen av å være viktig i endringsprosessen (Gotvassli, 2010, s.157). Dersom barnehagelæreren i tillegg er god til å gi tilbakemeldinger på hvordan den enkelte medarbeider utfører sine arbeidsoppgaver, vil dette ytterligere kunne øke motivasjonen til å fortsette arbeidet. Både fordi at medarbeideren kan oppleve mestring, men også fordi det tilfører en trygghet i arbeidet når man er bevisst om man utfører arbeidet slik det er tenkt (Gotvassli, 2013, s.157). Samtidig sier French & Bell (1984) og Cummings & Worley (1997) (siteret i Gotvassli, 2013, s.265) at en faktor som kan bidra til suksess i et endrings- og utviklingsarbeid kan være at lederen går frem som en pågangsdriver i arbeidet.

4.0 Metode

I dette kapittelet vil jeg redegjøre for hvilke metodiske valg jeg benyttet meg av for å samle inn empirien som skulle besvare problemstillingen min. Respondentene som jeg intervjuet, valgte jeg å kalle «Ellen» og «Stine». Jeg har valgt å bruke begrepet respondenter vekselvis med navnene Ellen og Stine videre i resten av oppgaven. Dette for å skape variasjon, slik at det kanskje oppleves litt mer spennende for leseren.

4.1 Valg av metode

Problemstillingen i denne oppgaven er «Hvordan opplever nyutdannede barnehagelærere å ta initiativ til- og lede endrings- og utviklingsarbeid i barnehagen?». Derfor var jeg ute etter informasjon fra nyutdannede barnehagelærere om fenomenet igangsetting og ledelse av endrings- og utviklingsarbeid i barnehagen. For å få tak i denne informasjonen, måtte jeg først finne frem til hvilken metode som egnet seg best til å innhente beskrivelser som kunne belyse problemstillingen min (Jacobsen, 2015, s.21).

Som det fremgikk av problemstillingen, var det den nyutdannede barnehagelærerens subjektive opplevelse av dette fenomenet jeg ønsket å belyse. Derfor valgte jeg å ta i bruk den kvalitative metoden (Jacobsen, 2015, s.145). Denne metoden egner seg om man ønsker å belyse nyansene innenfor et gitt tema, og innhente dybdekunnskaper. Dermed fikk jeg anledning til å være åpen og nysgjerrig i møtet med mine respondenters opplevelser av endrings- og utviklingsarbeid i barnehagen (Jacobsen, 2005, s.133). Dette til forskjell fra den kvantitative metoden, hvor ville det ha vært mer aktuelt å søke breddekunnskaper i fra mange respondenter (Jacobsen, 2015, s.137). Som et eksempel ville denne metoden være nyttig dersom jeg ønsket å se på hvor mange barnehagelærere som benyttet seg av endrings- og utviklingsarbeid i barnehagen.

4.2 Intervju som datainnsamlingsmetode

Innenfor den kvalitative metoden valgte jeg å bruke det åpne individuelle intervjuet som et verktøy i innsamlingsprosessen. Jacobsen (2015, s.146) sier at det individuelle intervjuet er en samtale mellom respondenten, og den som undersøker. Samtalen skrives ned som ord, og det

er disse ordene som vil fungere som undersøkelsens datamateriale. Ordene, eller setningene som dukker opp under intervjuet, beskriver respondentens tolkninger av virkeligheten. Dermed egnet det individuelle intervjuet seg godt til å hente frem mine respondenters subjektive opplevelser (Jacobsen, 2015, s.146).

Da jeg utformet intervjuguiden, var det viktig at spørsmålene var åpne, slik at respondenten i størst mulig grad kunne fortelle fritt. Samtidig var det viktig at besvarelsene havnet innenfor temaet endrings- og utviklingsarbeid, derfor valgte jeg å utforme en middels strukturert intervjuguide (Jacobsen, 2015, s.151). Hensikten var at respondenten skulle få anledning til å fortelle om det de var opptatt av innenfor rammene som jeg opprettholdt, ved hjelp av de spørsmålene jeg på forhånd hadde skrevet ned.

For å kunne dokumentere intervjuet i sin helhet, samt få med meg alle detaljer som blir sagt, valgte jeg også å benytte meg av lyd-opptak ved hjelp av mobiltelefon (Christoffersen og Johannessen, 2012, s. 84). Respondentene var også villige til at jeg kunne utføre opptak av intervjuet. Det at jeg utførte et opptak, tillot at jeg i etterkant av opptaket kunne få med meg detaljene jeg hadde gått glipp av under intervjuet, eller eventuelle misforståelser som jeg hadde når Ellen og Stine besvarte spørsmålene (Jacobsen, 2015, s.153).

4.3 Utvalg

Problemstillingen min ble avgjørende for hvilke kriterier som skulle oppfylles, for å kunne være respondenter i undersøkelsen min. Utvalgskriteriene ble som følger; respondentene skulle ha barnehagelærerutdanning, og ha jobbet som pedagogisk leder, eller barnehagelærer innen det første året etter endt utdanning. De skulle med andre ord, i den aktuelle perioden, være nyutdannet. I samme periode skulle de ha igangsatt og ledet ett eller flere, endrings- og utviklingsarbeid.

Jeg kjente til to personer som oppfylte disse utvalgskriteriene, og valgte derfor å kontakte disse personlig. Respondentene, som jeg valgte å gi de fiktive navnene «Ellen» og «Stine», svarte umiddelbart ja på forespørselen om å delta i undersøkelsen.

Ellen er en nyutdannet barnehagelærer, og hadde arbeidet et halvt år i den aktuelle barnehagen da hun ble intervjuet. Hun er ansatt som barnehagelærer, men hadde delt ansvar for avdelingen med den pedagogiske lederen. Barna hun har hovedansvar for er i alderen 3-6 år.

Stine er for tiden ansatt som barnehagelærer, men var tidligere pedagogisk leder i ett år. Det er perioden som pedagogisk leder hun har valgt å benytte som et utgangspunkt for sine besvarelser. Dette fordi at hun på den tiden var nyutdannet, og hadde ansvar for endrings- og utviklingsarbeid på sin avdeling. Barna på den aktuelle avdelingen var fra 0-3 år.

Allikevel måtte jeg ta med noen faktorer inn i betraktningene mine, før og etter undersøkelsen. Dette handlet om at Ellen, som hadde barnehagelærerutdannelsen, var ansatt med stillingstittelen; barnehagelærer. Stine, var derimot ansatt som pedagogisk leder i den aktuelle perioden. Derfor kan vi tenke oss at det var forskjell på Ellen - og Stine sin formelle status, innad i barnehagen. Dette kunne ha bidratt til å påvirke resultatene. Allikevel forteller Ellen, at hun ble tillagt mye ansvar, på lik linje med den pedagogiske lederen på avdelingen. Hun opplevde også at de ansatte, dvs. assistentene på avdelingen etterspurte hennes kompetanse i de daglige pedagogiske aktivitetene, og at hun fikk -og hadde påtatt seg ansvaret for å igangsette og lede endrings- og utviklingsarbeid både innad på avdelingen, og i hele barnehagen. Derfor besluttet jeg at Ellen ville kunne besvare problemstillingen min, på lik linje med Stine.

4.4 Gjennomføring av intervju

Jeg møtte Ellen og Stine, hver for seg. Hvert av disse individuelle intervjuene startet jeg med løst prat, noe jeg opplevde at bidrog til en avslappet stemning. Deretter begynte jeg å lede samtalen inn mot temaene i oppgaven ved å følge spørsmålene i intervjuguiden.

Ellen hadde i forkant av intervjuet skrevet ned noen svar i stikkordsform som baserte seg på spørsmålene i intervjuguiden. Stine fortalte at hun også hadde forberedt seg, men hun svarte mer direkte uten bruk av notater.

Under hele intervjuet, hadde jeg mobilen på opptak. Det var først i begynnelsen at jeg var oppmerksom på at jeg tok opp det vi snakket om, men etter hvert glemte jeg det helt ut. I forhold til Ellen og Stine, registrerte jeg ikke noe som kunne tolkes som at de synes at det var ubehagelig å bli gjort opptak av. Derfor er jeg usikker på om dette kan ha påvirket svarene deres. Samtidig tillot opptakene at jeg kunne konsentrere meg om hva respondentene fortalte meg, i stedet for å skrive ned alt som de sa. Allikevel noterte jeg meg stikkord under hver kategori i intervjuguiden, slik at jeg hadde noe å gå etter når jeg skulle oppsummere intervjuet med Ellen og Stine. Helt til slutt, spurte jeg om de hadde noe å tilføye. Her opplevde jeg, at

spesielt Ellen hadde en god del mer som hun ønsket å formidle. Dette i forhold til endrings- og utviklingsarbeidene hun hadde beskrevet, og tradisjoner i barnehagen hun mente hadde bruk for litt fornying. I etterkant av intervjuet med Ellen, begynte jeg transkriberingen umiddelbart etter at jeg hadde kommet hjem. Lydfilen som inneholdt intervjuet til Stine, overførte jeg til tekst dagen etterpå.

I utgangspunktet var problemstillingen min «*Hvordan opplever nyutdannede barnehagelærere forventninger om å være igangsettere og ledere av endrings- og utviklingsarbeid i barnehagen?*». Etter at intervjuene var ferdig transkribert endret jeg problemstillingen slik at den samsvarer bedre med respondentene sine svar. Dermed er bachelorarbeidet videre basert på følgende problemstilling: «*Hvordan opplever nyutdannede barnehagelærere å ta initiativ til- og lede endrings- og utviklingsarbeid i barnehagen?*».

4.5 Ethiske hensyn

Som forsker i denne undersøkelsen er det flere etiske hensyn jeg må ta som intervjuer. Jeg forsøkte å være bevisst på at mine meninger og forkunnskaper om tema endrings- og utviklingsarbeid kunne påvirke resultatene (Jacobsen, 2015, s.55). Mine forkunnskaper og meninger baserte seg på den undervisning, og praksis jeg hadde fått gjennom barnehagelærerstudiet. Derfor hadde jeg relativt lite kunnskaper om problemstillingen da jeg begynte med oppgaven. På den ene siden kan dette ha ført til at jeg var mer åpen gjennom hele prosessen i forhold til valgt tema knyttet til de nyutdannede barnehagelærernes opplevelser om endrings- og utviklingsarbeid i barnehagen. Samtidig hadde jeg gjennom bøker om ledelse fått et inntrykk av at nyutdannede barnehagelærere syntes at det var utfordrende med ledelse i starten. Derfor passet jeg på å ikke la disse kunnskapene sette preg på hverken spørsmålene, eller tolkningene av funnene i etterkant av intervjuet. Allikevel sier Jacobsen (2015, s. 56) at det vil være vanskelig å utføre en undersøkelse, uten å trekke inn egne forkunnskaper i det hele tatt.

I forkant av intervjuet sendte jeg også mine respondenter et informasjonsskriv, en samtykkeerklæring (se vedlegg 2) og en intervjuguide (se vedlegg 1). Begge respondentene ble dermed klar over sine rettigheter og muligheter, i tillegg til at de fikk avdekket undersøkelsens hensikt (Jacobsen, 2015, s. 48).

Jeg har også sørget for at respondentenes anonymitet på ingen måte kan avdekkes gjennom hverken lydopptaket, eller resultatene i denne oppgaven. I forkant innebar dette å bruke informasjonen på en slik måte at identiteten deres ikke skulle kunne avsløres gjennom å lese denne oppgaven. I etterkant av oppgaven betyr det å slette alt datamateriale som jeg har tilgjengelig, som notater og lyd-opptak (Jacobsen, 2015, s.50).

Ved at Ellen og Stine fikk tilsendt funnkapittelet, bidrog i tillegg til at respondentenes rettighet til at dataene skulle presenteres så fullstendige og riktige utfra deres opplevelser, som mulig (Jacobsen, 2015, s.51-52).

4.6 Gyldighet og pålitelighet

For å kunne reflektere rundt forskningens interne gyldighet, eller validitet, har jeg reflektert rundt bruken av Ellen og Stine som kilder, og om kvaliteten på informasjonen de gir meg kan være til å stole på (Jacobsen, 2015, 228-229). Samtidig har jeg sett på i hvilken grad jeg som forsker, eller intervju situasjonen kan ha påvirket de resultatene jeg har samlet inn. Dette kalles reliabilitet, eller pålitelighet (Jacobsen, 2015, s.241).

Validitet handler om hvorvidt Ellen og Stine er riktige å benytte som respondenter i denne undersøkelsen (Jacobsen, 2015, s.228). Ellen er midt i et endrings- og utviklingsarbeid, og kan referere til hvordan hun opplever denne type arbeid her og nå. Stine derimot, beskriver endrings- og utviklingsarbeidet slik hun husker å ha opplevd det da hun var pedagogisk leder. Selv om begge respondentene har førstehåndserfaringer med fenomenet, vil svarene Stine gir kunne være preget av hva hun husker best i fra den aktuelle perioden. En svakhet ved validiteten kan dermed være dersom Stine bruker sine erfaringer til å gi svar slik hun ønsker at arbeidet med endring- og utvikling skulle ha vært. På den andre siden kan det å stille seg utenfor å tenke tilbake på tidligere erfaringer være bevisstgjørende og en mulig styrke ved validiteten.

Allikevel, vil man kunne si at felles for både Ellen og Stine er at de begge har relativt nye kunnskaper om endrings- og utviklingsarbeid, da de begge kan defineres som nyutdannede (Jacobsen, 2015, s.230-231). Denne undersøkelsen søker nettopp å få tak i de nyutdannedes opplevelser og informasjonen respondentene har gitt kan dermed styrke undersøkelsens gyldighet. For å styrke validiteten av resultatene sendte jeg dessuten etter avtale med Ellen og Stine, utkastene av funnkapitlene. Dermed la jeg til rette for at mine tolkninger av deres svar

samsvarte med det de ønsket å formidle til meg under intervjuene (Jacobsen, 2015, s.233). Jeg har også forsøkt å styrke validiteten gjennom å se resultatene fra denne undersøkelsen i lys av tidligere forskning og teori (Jacobsen, 2015, s.236-237).

Reliabilitet handler om hvorvidt jeg har gjennomført undersøkelsen på en tillitvekkende måte (Jacobsen, 2015, s.241). Ellen og Stine fikk selv bestemme hvor de ønsket å ha intervjuene. Dette kunne bidra til at de følte seg mer komfortable under intervjuet. Samtidig opplevde jeg at det under begge intervjuene var forstyrrelser til stede, i form av mennesker som kom inn i- eller som var i nærheten av rommet. Disse faktorene kan også ha påvirket hvordan, og hva respondentene svarte (Jacobsen, 2015, s.243).

Respondentene fikk også tilsendt spørsmålene på forhånd. Da de fikk mulighet til å forberede seg kan det på den ene siden ha bidratt til at informantene gav meg mer utfyllende og detaljerte svar. Men på den andre siden kan dette ha minsket mulighetene for å få impulsive, og kanskje mer ærlige besvarelser (Jacobsen, 2015, s.244). Da jeg hørte gjennom opptakene ble jeg samtidig oppmerksom på at jeg kan ha påvirket informasjonen respondentene kom med. Flere steder sa jeg meg enig i det Ellen og Stine sa, og stilte spørsmål jeg tenker kan ha vært ledende. Dette henger sammen med at det å intervjuer er noe nytt for meg. Med dette i betraktning, har jeg under analysen av funnene vært bevisst på hvordan jeg bruker svarene, som eventuelt kan ha blitt besvart på grunnlag av mine ledende spørsmål (Jacobsen, 2015, s.242).

5.0 Funn

I denne delen vil jeg presentere funnene i etterkant av forskningsintervjuene. Jeg har valgt å dele funnene inn i to kategorier. Disse kategoriene har jeg kalt *motstand* og *initieringsfasen*.

5.1 Motstand

Både Ellen og Stine beskriver situasjoner hvor personalet har uttrykt motstand i forhold til respondentenes forslag til endrings- og utviklingsarbeid.

På et personalmøte foreslo Ellen å lage i stand en snekkerbod til barna. Dette for at barnehagen skulle være mer tilrettelagt for at barna skulle kunne få utfordre seg selv i aktiviteter med trematerialer og spiker. I starten opplevde Ellen at forslaget ble godt mottatt. Praktisk sett lå også alt til rette for at bod-prosjektet skulle kunne gjennomføres. Allikevel opplevde Ellen motstand på et senere tidspunkt da personalet begynte å stille spørsmål ved selve gjennomføringen av dette endrings- og utviklingsarbeidet. Ellen forteller:

Noen ser mer utfordringer enn andre. At det er litt mer utfordrende å gjennomføre det, kanskje. Jeg vet ikke hvordan jeg skal ordlegge det. For de fleste er jo veldig positive til det, og synes det er en kjempe fin ide, å ha noe sånt. Og alle er kanskje enige i at det trengs, men noen ser flere utfordringer i at det, i gjennomføringsdelen da, holdt jeg på å si. At, det er mye som skal være på plass før vi kommer dit. Så da, tar det nok litt lengre tid å få det på plass.

Stine opplevde også motstand fra personalet da hun igangsatte et endrings- og utviklingsarbeid som gikk ut på at de yngste barna skulle få bevege seg mer når de var på tur. Bakgrunnen for dette var at Stine selv observerte at de yngste barna ble kjørt i vogn, i stedet for at de fikk bruke beina til å gå selv. Med en teoretisk forankring la hun ideen frem for personalet. Om dette forteller hun:

Når jeg kom med forslag til endringer, kunne de være litt interessert og si, «åja, så spennende». Men når det kom til poenget, og jeg ville foreslå faste endringer, så ble jeg møtt med skepsis, og kommentaren at; jammen, vi har jo alltid gjort det sånt, og det fungerer fint. Så det var litt sånt, ja litt vanskelig å begynne på noe nytt.

Funn viser samtidig at motstand fra personalet i forhold til endrings- og utviklingsarbeid er mindre dersom personalet i utgangspunktet har konkrete opplevelser som de ikke er fornøyd med. Videre viser funn at beslutninger om endring og utvikling som tas på et høyere nivå i hierarkiet enn det den nyutdannede barnehagelæreren beslutter, både kan minske motstand og samtidig gjøre det bedre for pedagogisk leder å lede personalet. Ellen forteller om at hun på et avdelingsmøte foreslo å gjøre noen tiltak for å endre en garderobesituasjon hun opplevde at hadde behov for endring- og utvikling. Dette var noe både assistentene og den pedagogiske lederen på avdelingen hennes var enige om. Som Ellen sier: «Garderobesituasjonen; der var vi alle voksne med på, og kjente litt på at dette trengte vi, da. Så det var ikke slik at det var vanskelig å få de med heller». Tiltakene ble iverksatt umiddelbart etter avdelingsmøtet, og fikk raskt en positiv innvirkning på garderobesituasjonen. Ellen forteller at de har hatt evaluering av tiltakene fortløpende i uformelle situasjoner.

Stine iverksatte et endrings- og utviklingsarbeid med fokus på språkstimulering. Dette endrings- og utviklingsarbeidet ble hun pålagt å iverksette, grunnet kommunens deltakelse i et prosjekt. I dette tilfellet, opplevde hun mindre motstand og at det var enklere å få med seg – og lede personalet. Stine forklarte det slik: «Når jeg kom med det som var i fra styrer, og kommunen, så hadde jeg det i ryggen. Jeg kunne støtte meg til det, det var ikke bare det at det kom i fra meg; at jeg synes at det var en god ide». Videre sier Stine: «Vi hadde powerpointer, og forskjellige oppgaver som vi skulle gjøre i forhold til et utviklingsarbeid, men ansvaret sto på at jeg skulle få det videre på avdelingen og i hverdagen». Stine forteller om gode opplevelser da endrings- og utviklingsarbeidet viste seg å føre til gode resultater, og ble brukt av styrer som et eksempel på hvordan endrings- og utviklingsarbeidet som omhandlet språkstimulering kunne utføres.

5.2 Personalledelse og motstand

Ellen og Stine forteller begge om hvordan de som ledere imøtekom motstanden de opplevde i forhold til endrings- og utviklingsarbeidene de igangsatte og ledet.

Ellen forklarer at det er viktig å våge å prøve og feile i situasjoner hvor en møter motstand hos personalet. Hun forteller at hun opplever seg selv som en pådriver og at hun kan stå i sin ledelse når det er noe hun mener er viktig å prøve ut i praksis. «Jeg føler ikke at jeg er redd for å bli nedstemt viss jeg kommer med et forslag, eller sånne ting, det takler jeg helt fint. Det

gikk ikke det, så da prøver vi noe annet da». Ellen sier også at selv om noen av medarbeiderne ikke har vært positive til igangsettingen av prosjektet med snekkerhytta, ser hun allikevel for seg - og er tydelig på, at arbeidet skal gjennomføres. Ellen sier:

Om vi hadde begynt i morgen, så hadde nok ikke de som prøvde å sette en brems på det, sagt noe på at vi hadde gjort det i morgen heller, for det kommer til å skje, det vet de også. Men de må bare si det. Liksom at det, «ja, men, ja, men». Men jeg tror at det, når vi kommer dit til, at snekerboden er oppe og går, så kommer de til å synes det er kjempe positivt. (...) vi kommer til å få den snekkerhytta.

Stine sier at hun var sikker på sin egen rolle som leder av et endrings- og utviklingsarbeid da hun var ferdig med studiene. Allikevel, opplevde hun det annerledes når hun kom ut i arbeid:

For når en er på studiet så tenker en at å sette i gang med et utviklingsarbeid er bare til å gjøre, sånt og sånt. Og de som jobber rundt deg tar imot det med åpne armer, og er med å jobbe og er like engasjert som en selv. Men det er ikke sånt. Gikk ut med gode følelser. Men når jeg først ville starte så var jeg ikke så godt forberedt som jeg trodde.

Som tidligere nevnt, opplevde Stine utfordringer knyttet til implementeringen rundt endrings- og utviklingsarbeidet som omhandlet å få de yngste barna mer fysisk aktive på tur. Mest av alt synes hun at utfordringene var knyttet til å få med seg personalet. Hun reflekterer rundt sin egen lederrolle i denne situasjonen, og sier:

Jeg tror det har noe med at jeg var såpass fersk, jeg kunne nok ha vært tydeligere også. Som nyutdannet er en jo ikke ferdig utlært. En kommer inn som ung, helt fersk og kanskje litt for ydmyk i starten. Det ble vanskeligere å sette i gang sånne arbeid, fordi assistentene som jeg hadde, var alle over 50 år. De hadde jobbet i barnehage såpass lenge, og jeg tror ikke jeg hadde fått det forholdet til dem.

Etter hvert oppdaget Stine at hun som leder måtte ta mer ansvar for å følge opp arbeidet hennes medarbeidere skulle utføre.

Det var ikke den innsatsen jeg forventet fra starten av. Med tanke på at de er såpass inne i rutiner, og at jeg skal komme inn og; «nei, nå skal dere gjøre det i tillegg», eller bytte ut, så gikk det litt i glemmeboken, dersom jeg ikke jeg var der selv og passet på, og holdt det gående. Hovedansvaret lå på meg.

Etter en stund fikk hun allikevel se at medarbeiderne virket å endre holdningen sin til endrings- og utviklingsarbeidet. «Ja, når jeg først kom igjennom, det tok tid, det tok lang tid.

Men når jeg først klarte å komme igjennom, og mine medarbeidere fikk se resultater av utviklingsarbeidet, da var det enklere å få de med seg». Stine forteller at medarbeiderne begynte å gi positive tilbakemeldinger til henne, i forhold til endringene de fikk se hos barna. Hun forteller også at tiltaket ble holdt gående resten av perioden hun var pedagogisk leder på avdelingen. Stine forteller at hun ikke hadde forventet at igangsetting og ledelse av endringsarbeid skulle være så spennende med tanke på å få se hvordan folk endrer og utvikler seg underveis i prosessen.

5.3 Initieringsfasen

Å få med seg og lede personalet i initieringsfasen er noe både Ellen og Stine nevner som mest utfordrende i et endrings- og utviklingsarbeid. Ellen forteller at hun opplevde å ha god bruk for erfaringen med å igangsette et prosjektarbeid hun fikk under en praksisperiode i studiet sitt. Likevel forteller Ellen at hun kunne ønsket seg bedre kunnskapsutbytte av studiet, i forhold til å initiere- og lede endrings og utviklingsarbeid. Ellen sier:

Da må du jo ha med deg hele personalet, sant, å få øvd litt på det. Men det kunne jo og, sikkert, ha vært mer av det. For en ting er jo, du er jo ikke så mye i praksis. Mer generelt, at de bygger litt mer oppunder det, kanskje. (...). Og å våge å sette i gang ting, og å endre på ting. Kanskje å bli utfordret litt mere i praksis på akkurat såne ting. Til å komme å ha en pakke med seg, da. Nå har jeg noe nytt her til dere, sant. Dette skal vi prøve ut. For det er vanskelig å få et helt personal med seg på ting, ofte. Kan i hvert fall være.

Stine sin opplevelse som nyutdannet leder var at hun ikke følte seg forberedt nok på selve igangsettingen av endrings- og utviklingsarbeidet. Stine forteller:

Jeg var ikke forberedt nok på selve oppstarten av arbeidet. Jeg tenkte på en måte at oppstarten skulle være det enkle, og at selve utførelsen skulle være det vanskelige. (...). Å starte opp et utviklingsarbeid rett og slett, var jeg ikke så forberedt på, som jeg trodde at jeg var. (...) De snakket om å selge det inn til sine medarbeidere, at de skulle føle eierskap til det. Men hvordan gjør du egentlig det? Enkelt å si det, men når du skal gjøre det i praksis så er det noe annet».

På spørsmålet om hva det var som gjorde denne oppstarten utfordrende, svarer Stine:

Det var rett og slett, medarbeidere, å få de engasjerte, og med på utviklingsarbeid. Den plassen jeg var, der var det assistenter som hadde arbeidet der veldig lenge, og som hadde gått i sine rutiner, dag inn og dag ut. Og jeg som nyutdannet, og komme inn der og foreslå endringer på noe som de hadde gjort i over 10 – 20 år, det var ikke bare, bare.

6.0 Drøfting

I dette kapittelet vil jeg drøfte funnene i undersøkelsen i lys av empiri og forskning. Hovedvekten vil ligge på Ellen og Stines opplevelse av motstand, da det er dette de forteller mest om under intervjuene.

Jeg har delt drøftingen inn i tre overskrifter; *motstand i initieringsfasen, personalledelse og motstand og lederrollen og motstand*.

6.1 Motstand i initieringsfasen

I denne delen vil jeg drøfte hvordan Ellen og Stine sine beskrivelser kan tolkes som motstand og i hvilken del av endrings- og utviklingsarbeidet motstanden virker å være mest fremtredende.

I et endrings- og utviklingsarbeid vil man kunne oppleve motstand hos de ansatte (Jacobsen og Thorsen, 2013, s.351). Gotvassli (2013, s.267) sier at motstand kan oppstå dersom de ansatte opplever endrings- og utvikling som negativt. Disse negative følelsene kan blant annet gi seg uttrykk i sinne, frustrasjon eller stress. Hverken Ellen eller Stine gir en direkte beskrivelse av disse følelsene hos personalet de har ledet i endrings- og utviklingsarbeidet. Begge opplever de at de ansatte i starten virker villige til å delta. Allikevel forteller Ellen og Stine at de ansatte etter en stund begynte å stille spørsmål ved tiltakene som skulle føre til endring. Som Stine forteller: «Men når det kom til poenget, og jeg ville foreslå faste endringer, så ble jeg møtt med skepsis, og kommentaren at; jammen, vi har jo alltid gjort det sånt, og det fungerer fint.» Disse uttrykkene kan tolkes som at personalet er kritiske til endrings- og utviklingsarbeidet. Dette samsvarer med noen av de uttrykkene Ertesvåg (2013, s.152) beskriver som ulike former for motstand. Samtidig mener Stine sin medarbeider at praksisen fungerer fint slik den er, og at den like gjerne kan forbli uforandret. Dette kan tolkes som at medarbeideren ikke ser behovet for endring (Ertesvåg, 2013, s.24). Dersom personalet ikke ser et behov for å endre eksisterende praksis vil dette kunne føre til at de ikke vet hvordan eller hvorfor de skal delta, og kan derfor vise lite deltakelse i endrings- og utviklingsarbeidet.

Flertallet av de situasjonene Ellen og Stine forteller at de har møtt motstand hos personalet foregår i starten av endrings- og utviklingsarbeidet. I tillegg forteller både Ellen og Stine at det mest utfordrende i et endrings- og utviklingsarbeid er å presentere arbeidet for personalet. De opplever også at det er vanskelig å få personalet til å være med. Denne delen av endrings- og utviklingsarbeidet er det (Ertesvåg, 2012, s.23) kaller for *initieringsfasen*. I denne fasen sier Ertesvåg at initiativet til endrings- og utviklingsarbeidet blir tatt. Hverken Ellen eller Stine benytter seg av begrepet initiering. Men når Stine formulerer hva hun synes er mest utfordrende med et endrings- og utviklingsarbeid, sier hun: «Å selge det inn til sine medarbeidere». Ellen har også en lignende måte å beskrive seg: «(...) å våge å sette i gang ting, og å endre på ting. (...) Nå har jeg noe nytt her til dere». Begge konkluderer de med at dette er en utfordrende del av arbeidet. I tillegg sier Ellen: «For det er vanskelig å få med seg et helt personal på ting». Dette stemmer overens med at initieringsfasen også inkluderer det å presentere endrings- og utviklingsarbeidet for sine medarbeidere (Ertesvåg, 2012, s.28).

Ut fra disse funnene kan det virke som om Ellen og Stine møter mest motstand i initieringsfasen av arbeidet. Dette stemmer overens med Ødegård (2011) sin forskning som sier at nyutdannede førskolelærere opplever motstand hos personalet. Spesielt fremtredende er denne motstanden i forbindelse med initiering av endrings- og utviklingsarbeid.

6.2 Personalledelse og motstand

Stine og Ellen opplever å ha for lite kunnskaper i forhold til å ta initiativ til et endrings- og utviklingsarbeid. Derfor vil jeg i denne delen jeg drøfte mulige årsaker til at Ellen og Stine opplever denne *initieringsfasen* (Ertesvåg, 2012, s.28) som utfordrende.

Stine presenterte forslagene til endrings- og utviklingsarbeidet for personalet under et avdelingsmøte i barnehagen. Hun benytter seg også av en teoretisk begrunnelse for at de yngste barna trenger mer fysisk aktivitet. Derfor kan det virke som om hun legger til rette for en felles forståelse for at de yngste barna trenger mer bevegelse. Dermed legger hun et grunnlag for å skape en *felles visjon*, noe Senge (2006) mener er viktig i en lærende organisasjon. Allikevel formidlet Stines medarbeidere at de var uenig i barna trengte mer fysisk aktivitet. Som tidligere nevnt kan dette tolkes som motstand (Ertesvåg, 2013, s.24). Når Stine får spørsmål om hva hun tror denne motstanden skyldes, svarer hun: «(...) jeg kunne nok ha vært tydeligere (...). Som nyutdannet er en jo ikke ferdig utlært». Stine fremstår

dermed som usikker på sin egen faglighet. Dette blir også synlig når Stine forklarer om utviklingsarbeidet som ble pålagt henne gjennom styrer: «Jeg kunne støtte meg til det, det var ikke bare det at det kom i fra meg; at jeg synes at det var en god ide». Stine begrunner personalets deltakelse i prosjektet ved at det ikke kom i fra henne, men fra styrer og kommunen.

Det Stine opplever samsvarer med den første tiden i yrket som Ødegård (2011, s.136) kaller *fredningsperioden*. I Ødegårds undersøkelse er dette en periode hvor de nyutdannede opplever lite forventinger knyttet til sin egen lederrolle. I tillegg beskriver de nyutdannede seg som ydmyke i møtet med sine medarbeidere. Dette samsvarer også med Lundestad (2012, s.242-244) som sier at barnehagelærere virker å ha liten tro på egen faglighet og autoritet ovenfor sine medarbeidere. Dermed vil det være vanskelig for lederen å ta i bruk *selvhevdelse* i møtet med sine medarbeidere (Lundestad 2010, s.243). Dersom Stine har vært tilbakeholden i forhold til å uttrykke sine faglige kunnskaper eller delegere arbeid, finnes det mulighet for at hun ikke har fått hevdet seg selv som leder fra starten av. Dermed har hun ikke opparbeidet seg *legitimitet* til å lede sine medarbeidere (Bolman og Deal, 2010, s.382). Derfor er det mulighet for at Stine opplever motstand fordi at hun tidligere ikke har bevist for sitt personale at hun har faglige kunnskaper og er dyktig i sitt arbeid. Når Stine da først tar initiativ til å iverksette noe på bakgrunn av egen teoretisk kunnskap, er det mulig at personalet ikke har tillit til at det skal fungere. Dette samsvarer med Ødegård (2011, s.215) sin forskning som peker på at nyutdannede barnehagelærere ikke automatisk blir tillagt legitimitet av sine medarbeidere, selv om barnehagelæreren benytter seg av faglige kunnskaper. Når den nyutdannede førskolelæreren først benytter seg av teoretisk kunnskap, oppfattes ikke dette legitimt hos medarbeiderne. På denne måten opplever de nyutdannede at personalet viser motstand (Ødegård, 2011, s.216). Utfordringene knyttet til dette blir spesielt synlige når førskolelærerne forsøker å iverksette et endrings- og utviklingsarbeid (Ødegård, 2011, s.216). I tillegg opplevde Stine i denne fasen å ikke ha et «forhold» til de hun skulle samarbeide med. Barsøe (2013, s.23) påpeker viktigheten av at lederen bygger relasjoner til sine ansatte som er preget av tillit. Dette innebærer blant annet å delegere oppgaver, og vise personalet at en som leder har tillit til at oppgavene blir utført. Dette kan også knyttes til det Barsøe (2013, s.21) kaller for *troverdighet* som leder.

Ertesvåg (2012, s.23) sier at i et vellykket endrings- og utviklingsarbeid er det viktig at alle deltakerne ser behovet for at praksis skal endres og utvikles. Dette kan ifølge Ertesvåg oppnås dersom både leder og medarbeidere lærer i fellesskap, slik at alle får de samme kunnskapene

og forutsetningene for å forstå det aktuelle utviklingspotensial rundt forskjellige områder i barnehagen. Senge (2006) kaller dette for *teamlæring*. Når Ellen forklarer hvordan personalet mottok hennes forslag om en snekkerhytte, beskriver hun ikke hvordan forslaget blir presentert eller om hun legger til en teoretisk begrunnelse. Kanskje ville hun ha fortalt mer om dette i intervjuet dersom jeg stilte flere spørsmål rundt selve fremleggingen. Allikevel kommer det frem at hun er bestemt på at snekkerhytta skal bli en realitet. Som når Ellen sier: «(...) men noen ser flere utfordringer i at det, i gjennomføringsdelen (...) Så da, tar det nok litt lengre tid å få det på plass». Hva hun tror er årsaken til at personalet ser utfordringer ved arbeidet, fremkommer ikke av Ellens beskrivelser. Men dersom vi sammenligner arbeidet med snekkerhytta, opp i mot beskrivelsene hun har av endrings- og utviklingsarbeidet i garderoben, finnes det noen forskjeller. Ellen sier «Garderobesituasjonen; der var vi alle voksne med, og kjente litt på at dette trengte vi, da. Så det var ikke slik at det var vanskelig å få de med heller». Her virker Ellen å forklare personalets motivasjon ved at de var enige i at det trengtes. Gotvassli (2010, s.151) sier at lederen skaper et miljø hvor personalet har motivasjon til å sette i gang med et endrings- og utviklingsarbeid. Når Ellen og personalet var enige om at garderoben burde endres virket hele personalet å være motiverte for arbeide, da alle var bevisste på at det fantes et behov for endring. Målet med endringen var klart og tydelig, noe Jacobsen og Thorsvik (2013, s.388) mener er viktig i et endrings- og utviklingsarbeid. Dette ser vi også gjennom en av Stine sine beskrivelser. I endrings- og utviklingsarbeidet i regi av kommunen hadde styrer i barnehagen forberedt hele personalet. Blant annet ved hjelp av informasjon på «power-point». Derfor kan det virke som om medarbeiderne til Stine var forberedt på at disse endringene skulle skje og at de hadde kunnskaper som omhandlet det aktuelle området. I følge Gotvassli (2010, s.156) er dette et effektivt tiltak for å fremme motivasjon hos personalet, fordi at ny kunnskap kan føre til selvutvikling hos den enkelte ansatte. Begge tilfeller kan tyde på at Ellen og Stine opplevde en enklere *initieringsfase* (Ertesvåg, 2012, s.23) fordi at hele personalet opplevde et reelt behov for endring.

Funnene tyder på at Ellen og Stine opplever en mangel på kunnskaper i forhold til å ta initiativ til et endrings- og utviklingsarbeid. Stine beskriver en situasjon hvor hun ikke har tro på egen faglighet. Dermed kan det virke som om hun ikke har bygget opp den nødvendige legitimiteten til å lede sine medarbeidere. Et endrings- og utviklingsarbeid har den intensjon å gjøre barnehagen til en *lærende organisasjon* Senge (2006). I følge Senge er det i et endrings- og utviklingsarbeid sentralt at både lederen og de ledede, lærer seg å lære. Ertesvåg (2012,

s.23) sier at det allikevel blir tatt mange tilfeldige valg under initieringsfasen. Arbeidet som blir kan derfor fremstå som rotete og lite systematisk. Derfor er det viktig at lederen har et fokus på endringsprosessen i et slikt arbeid (Ertesvåg, 2012, s.35). En del av denne endringsprosessen vil være å se på hvilke forutsetninger personalet har for endring og hvordan en som leder kan legge til rette for at den enkelte opplever behovet og motivasjonen til å delta i et endrings- og utviklingsarbeid. Ellen forteller at hun trosser motstanden hun møter, fordi at hun ønsker at barnehagen skal ha en snekkerhytte. Hun forteller lite om hva hun tror denne motstanden skyldes, eller om hun er bevisst hvilke forutsetninger eller motivasjon personalet har for å delta i et endrings- og utviklingsarbeid.

Forskrift om barnehagelærerutdanning (2012) peker på at barnehagelæreren skal ha ferdigheter og generell kompetanse i forhold til å lede endrings- og utviklingsarbeid. Dette havner under kunnskapsområdet ledelse, utvikling og samarbeid i barnehagelærerutdanningen (Forskrift om barnehagelærerutdanning, 2012). Utfra min tolkning av funnene i denne undersøkelsen, kan det virke som om Ellen og Stine opplever et behov for bedre kunnskaper om vesentlige prosesser i et endrings- og utviklingsarbeid. Å være en initiativtaker til utviklingsprosesser i barnehagen, er ett av hovedtrekkene ved den pedagogiske ledelsen i barnehagen (Gotvassli, 2013, s.66), derfor havner endrings- og utviklingsarbeid under kunnskapsområdet ledelse. Dette samsvarer med funn i fra *samlerapport om studentevalueringen* (Skauge, Kvitastein og Sjøvoll Hansen, 2017, s.5) hvor nyutdannede barnehagelærere rapporterer om en opplevelse av å bli mindre eksponert for kunnskap som havner inn under kategorien ledelse. I tillegg forteller Stine at hun opplevde at det å ta initiativ til et endrings- og utviklingsarbeid virket enklere når hun studerte, enn når hun kom ut i arbeid. Dette samsvarer med forskningen til Steinnes (2014, s.69) som sier at nyutdannede barnehagelærere opplever arbeidet i barnehagen som annerledes enn det de fikk et inntrykk av gjennom sine studier. Det vil allikevel være viktig å ta i betraktning at Steinnes (2014) sin undersøkelse ble utført det samme året som førskolelærerutdanningen (FLU) gikk over til barnehagelærerutdanningen (BLU), og at det derfor er førskolelærere som ble intervjuet. Derfor kan innholdet i studiet ha vært annerledes enn hva det var for mine respondenter.

6.3 Lederrollen og motstand

Ellen og Stine sier at personlige egenskaper har vært viktige når de har tatt initiativ til- og ledet sitt personale i et endrings- og utviklingsarbeid. Jeg vil i denne delen drøfte hvilke lederegenskaper dette er og hvordan det påvirker endrings- og utviklingsarbeidet.

Ellen og Stine forteller om hvilke lederegenskaper de opplever har vært viktig i arbeidet med endrings- og utviklingsarbeid. Ellen beskriver disse egenskapene direkte, som når hun sier; «Jeg føler ikke at jeg er redd for å bli nedstemt viss jeg kommer med et forslag, eller såne ting, det takler jeg helt fint». I tillegg sier hun at hun opplever seg selv som en pådriver, og at hun mener at det er viktig å være når en skal inn i et endrings- og utviklingsarbeid. Dette samsvarer med Steinnes (2014, s.69) sin undersøkelse som viser at nyutdannede barnehagelærer mener at personlige egenskaper er viktig i yrket. «Å være en pådriver» er noe Ellen fremstiller som verdifullt i et endrings- og utviklingsarbeid. Dette blir også synlig gjennom hennes beskrivelser av endrings- og utviklingsarbeidet og hvordan hun taklet den motstanden hun har møtt. Ellen beskriver nemlig en situasjon hvor hun som leder møter motstand hos sitt personale når hun ønsker å stille i stand en snekkerhytte til barna. Allikevel ønsker hun å videreføre denne snekkerhytta, og vil derfor trosse denne motstanden. Dette blir tydelig når Ellen konkluderer med: «(...) vi kommer til å få den snekkerhytta». Det fremkommer ikke noe som tilsier at Ellen tok argumentene som var imot snekkerboden til etterretning. Det samme ser vi hos Stine som også trosser motstanden og arbeider for at de yngste barna skal få være mer fysisk aktive.

På den ene siden fremstår ikke Ellen og Stine som ledere som fremmer en demokratisk deltakelse i prosjektene sine (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s.405). For å være en lærende organisasjon som skal kunne endre og utvikle seg mener Senge (2006) at det er viktig med felles refleksjoner for å fremskaffe nødvendige perspektiver og informasjon. I dette ligger det at hele personalet er deltakende i refleksjonsprosessene. Dette støttes også av Jacobsen og Thorsvik (2013, s.395) som mener at motstand kan utnyttes konstruktivt da det i prosessen kan bringe frem ny informasjon, eller nye perspektiver rundt temaet for endrings- og utviklingsarbeidet. I tillegg sier Senge (2006) at *personlig mestring* hos personalet handler om at den enkelte er bevisst sitt egen kunnskap og hvordan denne kunnskapen kan benyttes som en fordel for felleskapet i en endrings- og utviklingsprosess. Dette kan videre knyttes til det Jacobsen og Thorsvik (2013, s.362) kaller for *taus kunnskap*. Dette er kunnskap som den enkelte har opparbeidet seg gjennom erfaring, men som kan være vanskelig å sette ord på.

Derfor vil det i dette tilfelle kunne hemme endrings- og utviklingsprosessen dersom personalet ikke får reflektere i felleskap, for slik å hente frem og sette ord på sin tause kunnskap.

Samtidig kan det Ellen og Stine forteller beskriver situasjoner hvor de som ledere fremstår som en drivkraft i endrings- og utviklingsarbeidet. Både Ellen og Stine beskriver altså situasjoner, hvor de har brukt sin autoritet som leder til å la endrings- og utviklingsarbeidet holde frem. I følge Lundestad (2010, s.242-244) kan atferden til Ellen og Stine i disse situasjonene tolkes som at de viser *selvhevdelse* i møtet med motstand, i initieringsfasen. Selvhevdelse er ifølge Jesper Juul (2014) knyttet til menneskers selvfølelse. Dermed kan Ellen og Stines selvhevdelse tolkes som at disse kvinnene har troen på sin egen lederautoritet og mestrer å trosse utfordringer knyttet til oppstarten av et endrings- og utviklingsarbeid. Derfor kan det virke som om årsaken til at Ellen og Stine allikevel får med seg personalet, er knyttet til deres opplevelse av seg selv som ledere. Stine forteller at personalet etter hvert ble mer delaktige i endrings- og utviklingsarbeidet når de fikk se hvordan barna gradvis endret og utviklet seg i løpet av prosessen. Dette kan være et uttrykk for at Stine tok det rette valget ved å ikke la seg påvirke av den motstanden som oppsto tidlig i endrings- og utviklingsarbeidet. Som Stine sier: «Men når jeg først klarte å komme igjennom, og mine medarbeidere fikk se resultater av utviklingsarbeidet, da var det enklere å få de med seg». At lederen fungerer som en pågangsdriver er ifølge French & Bell (1984) og Cummings & Worley (1997) (sitert i Gotvassli, 2013, s.265) viktig for at endringsprosessen skal kunne opprettholdes og bli vellykket.

Gjennom disse beskrivelsene viser Ellen og Stine at de har lederegenskaper som kan egne seg i et endrings- og utviklingsarbeid. Ellen setter ord på at «å være pågangsdriver» er en viktig egenskap, mens Stine formulerer seg noe annerledes. Allikevel fremkommer det ikke noe som tilsier at Ellen og Stine er bevisste på hvordan denne eller disse lederegenskapene fungerer i et endrings- og utviklingsarbeid, og hvilke konsekvenser de kan ha for å oppnå et vellykket arbeid.

7.0 Avslutning og konklusjon

I denne undersøkelsen har jeg funnet frem til teori, empiri og forskning som kan belyse problemstillingen: «*Hvordan opplever nyutdannede barnehagelærere å ta initiativ til og- lede endrings- og utviklingsarbeid i barnehagen?*». Hvorvidt jeg kan konkludere med å få svar på problemstillingen er vanskelig å svare på. Dette grunnet at problemstillingen gir inntrykk av å gi en generell beskrivelse av hvordan nyutdannede barnehagelærere opplever å lede endrings- og utviklingsarbeid i barnehagen. Gjennom bruk av den kvalitative metoden ønsket jeg å belyse noen nyutdannede barnehagelærere sin opplevelse av å være initiativtaker og leder av endring og utvikling. Dermed vil de funnene jeg belyser i oppgaven være subjektive og ikke representativt for nyutdannede barnehagelærere som en gruppe. I tillegg består undersøkelsen av relativt få informanter. Allikevel kunne jeg vise til funn i annen forskning som pekte på lignende opplevelser hos andre nyutdannede i barnehagen. Det er uansett viktig å være bevisst at noe av den forskning jeg har lagt til grunn for min undersøkelse, ble utført i en tid hvor barnehagelærerutdanningen het førskolelærerutdanningen. Dette kan ha bidratt til at innholdet i utdanningen var noe annerledes enn når jeg utførte min undersøkelse.

I lys av teori og forskning, kan funnene i min undersøkelse tyde på at de nyutdannede barnehagelærerne opplever motstand når de skal ta initiativ til endrings- og utviklingsarbeid. Mest fremtredende blir denne motstanden i initieringsfasen. De nyutdannede påpeker i tillegg at de opplever å ha en mangel på kunnskaper i forhold til hvordan å ta initiativ til endrings- og utviklingsarbeidet, og hvordan å få med seg personalet på dette arbeidet. På bakgrunn av dette og at respondentene i tillegg uttrykker det, kan det virke som om de nyutdannede barnehagelærerne mangler kunnskaper om grunnleggende prosesser i et endrings- og utviklingsarbeid. Funnene peker på at dette kan omhandle lederrollen og hvilke forutsetninger og motivasjon personalet har for å delta i et endrings- og utviklingsarbeid. Dette kan påvirke hvor mye motstand de møter, og hvordan de som ledere håndterer motstanden.

8.0 Litteraturliste

- Aasen, W. (2012). *Teamentledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Barsøe, L. (2013). *Barnehagelæreren som leder: Å lede voksne i arbeid med barn*. Oslo: Kommuneforlaget.
- Bolman, L.G og Deal, E.T. (2010). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse*. (4.utg). Oslo: Gyldendal
- Eik, L. T., Steinnes, G. S., & Ødegård, E. *Barnehagelæreres profesjonslæring: I barnehagens mulighetsrom*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Eik, L.T. (2014). *Ny i profesjonen En observasjons- og intervjustudie av førskolelæreres videre kvalifisering det første året i yrket*. (Doktorgradsavhandling, Universitetet i Oslo). Hentet fra <https://www.duo.uio.no/handle/10852/44082>
- Ertesvåg, S.K. (2012). *Leiing av endringsarbeid i skulen*. Oslo: Gyldendal
- Family Lab Internasjonal. (2014). *Jesper Juul articles and interviews. Selvtillid og selvverd. Selvtillid og selvfølelse*. Hentet 07.12.2017 fra <http://www.family-lab.com/about/jesper-juul-articles/item/selvtillid-og-selvvaerd>
- Forskrift om rammeplan for barnehagelærerutdanning (2012). *Forskrift om rammeplan for barnehagelærerutdanning*. Hentet 10.01.2018 fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2012-06-04-475?q=barnehagelærer>
- Gotvassli, K. Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: Innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lundestad, M. (2010). *Konflikter - bare til besvær?: Konfliktløsning i barnehagen* (3. utg.). Kristiansand: Høyskoleforlaget
- Lundestad, M. (Red.). (2013). *Ledelse av assistentgruppen i et relasjonelt perspektiv*. I E. Skogen (red.), *Å være leder i barnehagen* (2. utg. s.215-244). Bergen: Fagbokforlaget.
- Mordal, S. (2014). *SINTEF. Ledelse i barnehage og skole – en kunnskapsoversikt*. Hentet 13.12.2017 fra http://blu.hib.no/wp-content/uploads/2015/02/Ledelse-i-barnehage-og-skole.-En-kunnskapsoversikt.-SINTEF_januar2015.pdf
- Postholm, M.B. (2010). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier* (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget

- Senge, P.M. (2006). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*.
London: Random house
- Skauge, T., Kvitastein O. og Sjøvold Hansen, H (2017): Barnehagelærerutdanninga i reform.
Studenterfaringar 2014-2016. Samlerapport. Høgskolen i Bergen.
- Skogen, E. (red.) (2013). *Å være leder i barnehagen*. (3.utg). Bergen: Fagbokforlaget Statistisk
sentralbyrå. (2017). *Barnehager. Tabell 7: Ansatte i barnehagen etter stilling og kompetanse*.
Hentet fra <https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/barnehager>
- Steinnes, G.S. (2014). *Profesjonalitet under press? Ein studie av førskulelærarar si meistring
av rolla i lys av kvalifiseringa til yrket og arbeidsdelinga med assistentane*.
(Doktorgradsavhandling, Høgskolen i Oslo). Hentet fra
<https://oda.hioa.no/en/item/profesjonalitet-under-press-ein-studie-av-forskulelaerarar-si-meistring-av-rolle-i-lys-av-kvalifiseringa-til-yrket-og-arbeidsdelinga-med-assistentane>
- Utdanningsdirektoratet. (2017). *Barnehagefakta. Nøkkeltallene i barnehagefakta*. Hentet
13.12.2017 fra: <https://www.barnehagefakta.no/om-nokkeltallene>
- Utdanningsdirektoratet. (2017). Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og
oppgaver. Hentet fra
<https://www.udir.no/globalassets/filer/barnehage/rammeplan/rammeplan-for-barnehagen-bokmal2017.pdf>
- Wadel, C.C. (1997). Pedagogisk ledelse og utvikling av læringskultur. I O.L. Fuglestad, & S.
Lillejord (Red.), *Pedagogisk ledelse. Et relasjonelt perspektiv*. (s.39-56). Bergen:
Fagbokforlaget
- Ødegård, E. (2011). *Nyutdannede pedagogiske lederes mestring og appropriering av
barnehagens kulturelle redskaper. En kvalitativ studie av nyutdannede førskulelæreres
kompetansebygging det første året i yrket*. (Doktorgradsavhandling, Universitetet i
Oslo). Hentet fra
<https://brage.bibsys.no/xmlui/bitstream/handle/11250/2438207/Nyutdannede.pdf?sequence=1>

9.0 Vedlegg

9.1 Vedlegg 1 - Intervjuguide

INTERVJUGUIDE

Problemstilling: «*Hvordan opplever nyutdannede barnehagelærere forventninger om å være igangsettere og ledere av endrings- og utviklingsarbeid i barnehagen?*»

DEL 1

Bakgrunnsinformasjon

Hvilken stilling har du i barnehagen?

Hvor mange år har du vært i denne jobben?

Har du noe spesiell fordypning / kurs i utdanningen om det å igangsette og lede endrings- og utviklingsarbeid?

DEL 2

Hvilke erfaringer har informanten i forhold til temaet?

Hva betyr endrings og utviklingsarbeid for deg?

Hvordan opplevde du at studiet ditt forberedte deg på arbeidet med endrings og utviklingsarbeid?

Hadde du noen forventninger eller tanker om endrings og utviklingsarbeid før du gikk ut i arbeid?

Ditt nåværende arbeidssted; fantes det forventninger eller krav til din kompetanse i forhold til endrings og utviklingsarbeid, i stillingsannonser og/eller under intervjuet i forkant av ansettelsen?

DEL 3

Hvilke opplevelser har informanten i forbindelse med forventninger og krav til endrings og utviklingsarbeid i barnehagen?

I hvilken grad opplever du forventinger og krav til at du skal iverksette og lede endrings og utviklingsarbeid på din avdeling?

Hvor opplever du at disse forventningene og/eller kravene kommer ifra?

Hvem opplever du at direkte eller indirekte uttrykker disse forventningene og/eller kravene?

Var det noen i din barnehage /avdeling som hadde forventninger til at du skulle iverksette og lede endrings og utviklingsarbeid?

Dersom nei; kom det til uttrykk noen andre forventninger til din lederrolle på avdelingen?

Dersom ja; hvordan ble disse forventningene synlige?

Hvordan opplevde du at de/han/hun hadde disse forventningene til deg, og påvirket disse forventningene ditt arbeid på avdelingen?

Hvordan opplevde du at barnehagen forholdt seg/ hadde forholdt seg til endringsarbeid før du begynte å arbeide der?

Har du gjort noe konkret for å ta initiativ til endrings og utviklingsarbeid på din avdeling?

Dersom ja; kan du forklare hva du har gjort og hvordan du gikk frem?

Hvordan ble dette initiativet mottatt på avdelingen?

Hvordan ble dette initiativet mottatt av styrer?

Hvordan ble dette initiativet mottatt av barnehagen generelt/ andre pedagogiske ledere?

Dersom nei; kan du forklare hvorfor du ikke har tatt initiativ til endrings og utviklingsarbeid?

Utdyp.

I hvilken grad opplever du å ha nok kunnskaper/erfaringer i forhold til å iverksette og lede endrings og utviklingsarbeid?

DEL 4:

Oppsummering:

Oppsummere funn

Har jeg forstått deg riktig?

Er det noe du vil legge til?

9.2 Vedlegg 2- Informasjonsskriv og samtykkeerklæring

Forespørsel om deltakelse i bacheloroppgave

Jeg er en student på barnehagelærerstudiet, ved Høgskolen på Vestlandet. Nylig satte jeg i gang med å utforme bacheloroppgaven min, som skal være ferdig i Januar, 2018.

Bakgrunn og formål

Det overordnede temaet er endrings og utviklingsarbeid i barnehagen, og jeg ønsker å finne ut av hvordan nyutdannede barnehagelærere opplever forventningene knyttet til å være igangsettere og ledere av slike prosesser i barnehagen.

Jeg har valgt å benytte meg av intervju for å få svar på problemstillingen min: «*Hvordan opplever nyutdannede barnehagelærere forventninger om å være igangsettere og ledere av endrings- og utviklingsarbeid i barnehagen?*». Jeg skal derfor intervju to informanter som nylig er ferdige med barnehagelærerstudiet – og har begynt å arbeide som pedagogiske ledere i en barnehage. Intervjuet vil ta 1-1 ½ time, og vil foregå utenom din arbeidstid.

Deltakelsen din i forskningsintervjuet er frivillig, og du vil derfor ha muligheten til å trekke deg om du skulle ha et ønske om det. De data (notater og lydopptak) jeg har fått vil dermed slettes, og vil ikke bli brukt.

Deltar du i intervjuet, vil dataene bli anonymisert, og behandlet konfidensielt. Din person, eller den barnehagen du arbeider i, vil derfor ikke kunne gjenkjennes i den ferdige bacheloroppgaven. Når selve arbeidet med oppgaven er ferdig, vil alt data materiale bli slettet, eller makulert (senest våren 2018).

Dersom du har spørsmål eller trenger ytterligere informasjon er jeg tilgjengelig på telefon - nummer eller e-post: vil være min veileder i denne studien. Du kan også kontakte henne for informasjon på tlf eller på e – post, om du ønsker det.

Vennlig hilsen

Veronika Ullvang Tollaksen

Samtykkeerklæring:

Jeg har mottatt informasjon om studien om hvordan nyutdannede barnehagelærere opplever å være igangsettere og ledere av endrings- og utviklingsarbeid i barnehagen. Jeg er villig til å delta i forskningsintervjuet i denne studien, og jeg samtykker i at den innsamlende informasjonen inngår i analyser som danner basis for bacheloroppgaven.

Dato:..... Signatur:..... Telefonnummer / e-postadresse:.....