



# BACHELOROPPGAVE

Ledelse av personalet i tilvenning av de yngste barna i barnehagen

Staff management in the adaptation of the youngest children in kindergarten

**Kandidatnummer 232 og 216**

BLUBACH 2018/19

Fakultet for lærerutdanning, kultur og idrett

Institutt for pedagogikk, religion og samfunnsfag

Barnehagelærerutdanning

Veileder: Åsta Birkeland

Innleveringsdato: 31.05.2019

Antall ord: 12 341

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, § 10.

## Abstract

<b>Title:</b> Staff management in the adaptation of the youngest children in kindergarten	
<b>Year:</b> 2019	<b>Pages:</b> 45
<b>Key words:</b> Adaptation, staff management, role model	
<b>Abstract:</b> The purpose of this paper is to acquire more knowledge on how we as kindergarten teachers can contribute with our competence and lead the staff through the process of adaption. In this assignment, we have chosen to focus on what that is important for the child during the process of adaption, how crucial it is to cooperate with the parents on a daily basis and thirdly and how a pedagogical leader can help the staff in making this transition. The issue of this paper is: «How does pedagogical leaders lead the staff in the process of adapting young children to the kindergarten?» To examine this issue, we have chosen to make use of the method qualitative research interviewing. We have been interviewing three pedagogical leaders with various work experience and who work with junior infants. We discovered that they lead the staff by creating good working plans and routines and by being a good role model for the employees. Although many of our discoveries were positive, we also discovered that the pedagogical leaders could have been much more present during the process. This indicates that the management of the staff in the kindergartens should be given more attention and that the education of kindergarten teachers should ought to be more developed.	

## Forord

Nå er vi snart ferdige med tre år på Høgskulen på Vestlandet, campus Bergen. Det har gått fort, og årene har vært preget av hardt arbeid, mye lesing og skriving. Vi har lært mye som vi tar med oss ut i arbeidslivet som barnehagelærere.

Vi ønsker å benytte anledningen til å takke våre informanter som stilte opp på intervju. Det har vært lærerikt å intervju tre pedagogiske ledere. I tillegg har det vært spennende å få et innblikk i våre informanters kunnskap og kompetanse om ledelse av tilvenning. Informantene våre har bidratt med interessant og verdifull kunnskap som vi har brukt i oppgaven vår.

Vi vil også takke vår veileder, Åsta Birkeland, som har bidratt med gode innspill, konstruktive tilbakemeldinger og gode samtaler.

Vi ønsker også å takke våre venner, familie og kjæreste som har kommet med gode råd i prosessen med å skrive bacheloroppgave. Takk for telefonsamtaler, lange turer og oppmuntrende ord.

Tusen takk alle sammen!

## Innhold

1.0 Innledning.....	6
1.1 Problemstilling.....	7
1.2 Oppgavens oppbygging.....	7
2.0 Sentrale begreper og teoretiske perspektiv .....	9
2.1 Tilvenning .....	9
2.1.2 Oppsummering.....	11
2.2 Ledelse av personalet i tilvenning av de yngste barna .....	11
2.2.1 Teamledelse og teamlæring.....	12
2.2.2 Ledelse av personalet i foreldresamarbeid.....	14
2.2.3 Ledelse av personalet i møte med flerkulturelle familier .....	15
2.2.4 Veiledning av personalet i tilvenning.....	17
2.2.5 Oppsummering.....	18
3.0 Metode.....	20
3.1 Kvalitativ metode .....	20
3.2 Valg av informanter.....	21
3.3 Gjennomføring av intervjuene .....	21
3.4 Metodekritikk.....	22
3.4 Reliabilitet og validitet .....	22
3.5 Etske hensyn.....	23
3.6 Oppsummering.....	23
4.0 Presentasjon av empiri.....	24
4.1 Tilvenning .....	24
4.2 Ledelse av personalet i tilvenningen.....	25
4.2.1 Lederens viktigste oppgaver i tilvenning.....	25
4.2.2 Å utnytte kompetanse.....	25
4.2.3 Ledelse av personalet i forkant av tilvenning .....	26
4.2.4 Ledelse av tilknytnings- og trygghetsarbeidet .....	26
4.2.5 Ledelse av personalet i foreldresamarbeid.....	27
4.2.6 Ledelse av personalet i møte med flerkulturelle familier .....	28
4.3 Oppsummering.....	29
5.0 Drøfting .....	30
5.1. Tilvenning .....	30
5.2 Ledelse av personalet i tilvenning.....	31
5.2.1 Teamledelse .....	31
5.2.2 Å være rollemodell for de andre ansatte.....	32

5.2.3 Ledelse av personalet i foreldresamarbeid .....	33
5.2.4 Ledelse av personalet i møte med flerkulturelle familier .....	33
5.2.5 Kommunikasjon i teamet .....	34
5.2.6 Veiledning av personalet.....	35
5.2.7 Implisitte tanker om ledelse .....	36
6.0 Avslutning.....	38
7.0 Litteraturliste.....	40
Vedlegg 1: Intervjuguide .....	42
Vedlegg 2: Samtykkeerklæring.....	43

## 1.0 Innledning

Ledelse av personalet i tilvenningen av de yngste barna i barnehagen var et interessant valg av tema for oss. Vi har begge to et ønske om å arbeide med de minste i barnehagen, og gjennom denne oppgaven ønsker vi å tilegne oss kunnskap om hvordan vi som fremtidige barnehagelærere kan lede personalet i tilvenning av de yngste barna i barnehagen. Faget *Ledelse, Samarbeid og Utviklingsarbeid* (LSU) har vekket interesse for ledelse i barnehagen hos oss. Vi har gjennom Barnehagelærerutdanningen ikke hatt et spesielt fokus på tilvenning, og ledelse i denne sammenhengen. Derfor synes vi at tilvenning kunne vært interessant å belyse i et ledelsesperspektiv.

Informanter i forskningsprosjektet Blikk for barn peker på at det er for få ansatte for de minste barna i barnehagen. I tillegg trekker de frem at det er for få pedagoger og for lite kompetanse i arbeidet med de minste barna (Aamli, 2017). Vi ønsker i denne oppgaven å undersøke hvordan ledelsen av personalet i tilvenningen er, i tillegg vil vi belyse hvordan en god tilvenning kan foregå. Barnehagen er avhengig av at barnehagelærere er ledere for assistentene for å sikre at hele personalet arbeider i tråd med kvalitetskravene som rammeplanen setter. Barnehagearbeidet skal ha høy faglig kvalitet (Aasen, 2018, s.17).

Tilvenning er universelt og noe alle barnehageansatte, foreldre og barn må forholde seg til ved barnehagestart. Gjennom et studieopphold i Kina så vi at tilvenningen ble gjort på en annerledes måte i forhold til i Norge. Dette inspirerte oss til å se nærmere på tilvenning av de yngste. Sammenligningen mellom hvordan norske og kinesiske barnehageansatte arbeidet med tilvenning ga oss en rikere tilnærming til tilvenning fordi vi så variasjon i hvordan de ansatte arbeidet. I en barnehage i Kina innredet de alle avdelingene i barnehagen som et tradisjonelt kinesisk hjem. Årsaken til dette var å skape en kjent atmosfære for barna som kunne bidra til å skape trygghet. Dette skulle også sikre en bedre overgang fra hjemmet til barnehagen for barna. De ansatte dro i tillegg hjem til barna på besøk et par ganger rett før barnehagestart, og dette førte til personalet fikk kjennskap til barnas bakgrunn. Disse observasjonene gjorde oss nysgjerrig på hva som er viktig i arbeidet med å skape en god tilvenning, og hvordan man kan lede personalet i dette arbeidet.

## 1.1 Problemstilling

«Hvordan leder pedagogiske ledere personalet i tilvenningen av de yngste barna i barnehagen?»

I barnehageloven brukes begrepet pedagogisk leder om den som leder en avdeling eller en base, og det stilles utdanningskrav for å bli tilsatt i stillingen. Den pedagogiske lederen skal ha minimum tre års barnehagelærerutdanning. Utdanningskravet for pedagogisk leder er gitt for å sikre at personalet har nødvendig kompetanse til å drive barnehagen til barnas og foreldrenes beste, og for å sikre at det arbeides i tråd med lov og rammeplan for barnehager. Pedagogiske prosesser må utføres av alle medarbeiderne i barnehagen, men den pedagogiske lederen har et særskilt ansvar for at disse prosessene utføres (Ødegård & Røys, 2015, s. 45).

«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). Vi har valgt å ta med denne definisjonen av tilvenning for å vise til hva tilvenning er. Likevel ønsker vi å presisere at tilvenning, utfra vårt pedagogiske grunnsyn, ikke varer i et par dager. Tilvenning er en lang prosess hvor barnet skal oppleve å bli trygg og å knytte seg til personalet og andre barn, og prosessen er over når barnet opplever nettopp dette.

Hele personalet deltar aktivt i tilvenningen, og dette forutsetter at hele personalet har kompetanse om barn og tilvenningen generelt og herunder alle elementene som spiller inn for å skape en god tilvenning. Med vår oppgave ønsker vi å belyse hvordan den pedagogiske lederen leder arbeidet med tilvenningen av de yngste barna. Med de yngste barna i barnehagen mener vi de barna som skal starte i barnehagen for aller første gang, gjerne som 0-1 åring.

## 1.2 Oppgavens oppbygging

I det neste kapittelet av oppgaven presenterer vi sentrale begreper og teoretiske perspektiver om tilvenning og om ledelse av personalet i tilvenning. Vi bygger vår teoridel om tilvenning i hovedsak på Fagereng (2014) sin litteratur. Aasen (2018) er vår hovedkilde i vår del om ledelse av personalet i tilvenning. Etter vi har presentert sentrale begreper og teoretiske

perspektiver kommer metodekapittel, et kapittel empiri og deretter et drøftingskapittel hvor vi drøfter vi våre funn opp mot teori. Avslutningsvis vil vi skrive en konklusjon.



## 2.0 Sentrale begreper og teoretiske perspektiv

I denne delen av oppgaven legger vi frem sentrale begreper og teoretiske perspektiv som er relevant for vår problemstilling: «Hvordan leder pedagogiske ledere personalet i tilvenning av de yngste barna i barnehagen?». Vi presenterer teori om tilvenning generelt, og deretter presenterer vi ledelse av personalet i tilvenning, hvor vi ser nærmere på teamledelse og teamlæring, ledelse av personalet i foreldresamarbeid, ledelse av personalet i møte med flerkulturelle familier og til slutt veiledning av personalet i tilvenning.

### 2.1 Tilvenning

I Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver (Utdanningsdirektoratet, 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. (s. 33)

I dette utdraget ser vi at hele personalet skal sørge for tett oppfølging den første tiden slik at barnet kan oppleve tilhørighet og trygghet. Dette forutsetter at hele personalet har kompetanse i arbeidet med barn og i tilvenning. Tilvenning handler om barnets start i barnehagen, og dermed er ikke denne perioden avgrenset til noen få dager, men likevel opererer mange barnehager med tilvenningsdager som varer i 3-4 dager. Det er viktig å påpeke at tilvenningen fortsetter etter at disse dagene er over fordi det tar lenger tid å bli kjent, etablere relasjoner og knytte seg til personalet og andre barn. Barnehagen skal organisere tid og rom slik at barnet får tid til å bli kjent.

Basert på Fagereng (2015) som bygger på pedagogisk litteratur forstår vi tilvenningen som en lengre periode når barnet begynner i barnehagen og en periode etter at barnet har begynt. Vi ser at når et barn starter i barnehagen for første gang er de første dagene preget av nye inntrykk for barnet, og det er derfor viktig at de første dagene er korte. Mange barnehager oppfordrer foreldrene til å legge opp korte dager hele den første måneden. I tilvenningen er

det vanlig at foreldrene er sammen med barnet hele den første dagen i barnehagen, har noe tid separert fra hverandre dag to, mens barnet gjerne forventes å være alene dag tre med noe kortere dag. Den fjerde dagen er det vanlig prosedyre at barnet har en tilnærmet full dag i barnehagen (Fagereng, 2015, s. 52-55).

Når en ettåring begynner i barnehagen er det som regel en avslutning på en tilværelse hjemme hos mor og far og eventuelt søsken. Dette er et farvel til den verden som for de fleste barn oppleves som trygg, god og kjent. Å begynne i barnehagen kan derfor være en stor utfordring for mange barn (Hagen, Løkken & Rothle, 2014, s.60). Overgangen fra hjemmet til barnehage berører ikke kun barnet, men også foreldrene og de ansatte i barnehagen. Enkelte foreldre leverer fra seg barnet for aller første gang og de ansatte i barnehagen vil oppleve forandring i barnegruppen, samtidig som det er nye foreldre å samarbeide med. Barn har et stort behov for å kjenne på den kjente og trygge hverdagen, og dermed kan for store forandringer føre til at barnet føler utrygghet og sorg (Hagen, Løkken & Rothle, 2014, s.61).

For at barnet skal få en god start i barnehagen er det viktig at foreldrene er tilstede de første dagene og blir kjent med barnets primærkontakt og resten av personale. En primærkontakt er en tilknytningsperson som blir kjent med barnets individuelle behov. Ovenfor barnet er primærkontaktens oppgave å bli kjent med barnet, være nær, berolige, være omsorgsfull og å være barnets trygge base. Når barnet knytter seg til primærkontakten er det enklere å skilles fra foreldrene sine og bli kjent med det nye livet i barnehagen (Fagereng, 2015, s. 48).

Primærkontakten til barnet har ansvar for å bygge trygghet hos barnet. Selv om barnet finner seg til rette og blir trygg på primærkontakten sin er det likevel viktig at barnet har andre voksne som er nære, tilgjengelige og som blir kjent med deres individuelle behov. For at barnet skal føle tilknytning er det viktig at barnehageansatte viser ovenfor barnet at det er lov å vise følelser, og at du er der for barnet når det trenger trøst (Fagereng, 2015, s. 24).

Om morgenen etter at foreldrene har gått søker ofte de yngste barna etter voksne for å få nærhet og kontakt. Etter at foreldrene har forlatt barnehagen har barn et behov for å hente seg inn igjen før barnet kan ta del i resten av barnefelleskapet. Denne rolige og passive perioden etter at foreldrene har gått er nødvendig for de yngste barna følelsesmessig. (Hagen, Løkken & Rothle, 2014, s.74). Om denne perioden blir avbrutt eller om barna blir satt i aktivitet så

snart foreldrene har gått får ikke barna en sjanse til å fordøye det som skjer. Dette vil prege motivasjon og konsentrasjon i forhold til barnas utforskning og lek. Barna er på dette tidspunktet ikke klar for en omverden uten foreldrene sine før de har hatt en følelsesmessig omstillingsprosess. Derfor er det nødvendig at man tilpasser seg barnets tempo og respektere deres måte å mestre overgangen fra foreldrenes omsorg til personalets omsorg før man kan forvente at de blir aktive deltakere i barnehagehverdagen. Uavhengig av hvilken reaksjonsform barnet har må personalet være tilgjengelig for hvert enkelt barn (Hagen, Løkken & Rothle, 2014, s.74).

Trygghetsobjekter være til hjelp for at barnehagen skal bli en trygg base for barnet. Eksempler på trygghetsobjekter kan være smokk, dyne eller en leke. Det er som oftest noe som barnet tar med seg fra hjemmet som de har en tilknytning til, for eksempel en gjenstand som minner dem om foreldrene sine via lukt, smak eller berøringsopplevelse. Winnicott hevder at dersom barn skal klare å huske indre bilder av foreldrene over tid kan trygghetsobjekter være en fin påminnelse for barnet (Hagen, Løkken & Rothle, 2014, s.66). Den første tiden bør disse objektene være tilgjengelig for barnet til enhver tid, og kan legges vekk når barnet ser ut til å ikke trenge dem lengre. Man kan også ha en avvenningsfase og bli enig med barnet om et sted objektet kan ligge som for eksempel barnets kurv eller plass. Slik at når barnet trenger det kan man finne det fram (Fagereng, 2015, s. 26).

### 2.1.2 Oppsummering

Tilvenning handler om de minste barna sin barnehagestart, og mange barnehager opererer med tilvenningsdager som varer i 3-4 dager. Det er viktig å påpeke at tilvenningen fortsetter etter at disse dagene er over fordi det tar lengre tid for et barn å bli kjent, etablere relasjoner og knytte seg til personalet og andre barn. Å begynne i barnehagen kan være en utfordring for mange barn, og denne prosessen krever at hele personalet er aktivt tilstede og åpne for nærhet og kontakt, og dette er lederen sitt ansvar.

## 2.2 Ledelse av personalet i tilvenning av de yngste barna

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 teamledelse. Teamledelse er komplekst, og omhandler ulike egenskaper og strategier teamlederen må ha i utøvelsen av lederfunksjonen (Aasen, 2018, s.95). Ledelse foregår i samspill med andre, men

det er likevel lederen som har det overordnede ansvaret. Denne oppfatningen av teamledelse vil prege vår oppfatning av ledelse gjennom oppgaven får, og vi bygger stort sett på Aasen (2018).

### 2.2.1 Teamledelse og teamlæring

Et team er et personale med komplementære kunnskaper og ferdigheter, som sammen skal bidra til å oppfylle målene og kravene i Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver (Utdanningsdirektoratet, 2017) og som man holder hverandre gjensidig ansvarlig for. Likevel har den pedagogiske lederen som teamleder et faglig og relasjonelt ansvar for teamarbeidet for at arbeidsprosessene fører til kvalitet i arbeidet med barna. Arbeidet skal være målrettet og skal være i tråd med kvalitetskriteriene som ligger i barnehagens samfunnsmandat. På denne måten er det sentralt at teamlederen finner teamstrukturer som fremmer teamledelse og som koordinerer den gjensidige avhengigheten på en slik måte at personalets ulike kompetanser blir utnyttet og fornyet. Teamlederen er selv en del av den gjensidige avhengigheten i arbeidsprosessene i tilvenning, men må også sørge for koordinering som gir muligheter for en viss grad av uavhengighet i forhold til personalet i tilvenning (Aasen, 2018, s.99).

Alle som arbeider i barnehage har ulike kunnskaper, ferdigheter og verdier som utfyller hverandre. Disse kunnskapene må utnyttes som komplementære kunnskaper i teamet. Ulikheter er i dette synet en verdi som man deler med hverandre i det pedagogiske arbeidet med barna, slik kan personalet kan lære av hverandre og styrke kvalitetsarbeidet i tilvenning. Teamledelse er å utnytte at man er et team, der man spiller på hverandres ulike styrker og videreutvikler den kollektive kompetansen som trengs for å kvalitetsarbeidet med barna (Aasen, 2014, s. 246-249).

Aasen (2014) sier at den pedagogiske lederen/teamlederen har ansvaret for å organisere arbeidet slik at ansvars- og arbeidsdelingen gjenspeiler medarbeidernes ulike kunnskaper i arbeidet med barna, og utnytter disse komplementært som grunnlag for kvalitet. Barnehagen kjennetegnes ved tett samarbeid hvor man er gjensidig avhengig av hverandre, og lederen er også en del av dette fellesskapet hvor han/hun deler sin kompetanse med resten av personalet. Lederen opptrer som en rollemodell for de andre ansatte (s. 242).

Selv om man arbeider sammen i team er det lederen sitt ansvar at assistenter og fagarbeider har relevante kunnskaper i arbeidet med barna. Kompetanseutvikling skal planlegges og skal

alltid være i tråd med barnehagens behov for kompetanser. Teamlederen skal ha strategier for den læringen som skjer gjennom deltakelse i praksis. Barnehagelærere har gjennom sin utdanning tilegnet seg den formelle kompetansen som behøves for å lede kvalitetsarbeidet. Barnehagelærere har et særlig ansvar, sammen med styreren i barnehagen, for at barnehagens mål og rammer er oppfattet av personalet. Rammeplanen for barnehagen (Utdanningsdirektoratet, 2017) beskriver hele personalets arbeids- og ansvarsoppgaver, hva hele personalet skal gjøre for at barna skal trives og utvikle seg. Teamlederen har altså ansvaret for at hele personalet får bruke og utvikle sine kompetanser i teamarbeidet (Aasen, 2018, s. 107).

Teamarbeid er inspirert av sosiokulturell teori, der læring er situert, relasjonell og forankret i sosial praksis. I et sosiokulturelt perspektiv betraktes læring som noe som skjer i interaksjon mellom mennesker og mellom mennesker og redskaper. Mennesket er en aktiv konstruktør, som hele tiden skaper og gjenskaper sin forståelse og sine konstruksjoner av virkeligheten (Ødegård & Røys, s. 61, 2015).

Læring skjer gjennom deltakelse, der arbeidsplassen er læringsmiljøet. Lave og Wenger lanserte begrepet praksisfellesskap, som handler om arbeidet som foregår når man deltar i felles praksis. Kunnskapen i praksisfellesskapet er ofte lokal og kontekstuell, og dette forutsetter en eksplisitt ledelse og en fleksibel koordinering, der den pedagogiske lederen/teamlederen viser vei og er tydelig på sin rolle og sin kompetanse i barnehagearbeidet. Teamledelse handler om hvordan man kan utvikle kompetanse i barnehagearbeidet i praksis. Barnehagens verdier gjenspeiles i personalets atferd når man deltar i barnas aktiviteter, må lederen strategisk arbeide med å utvikle teamets handlingskompetanse. Dette kan knyttes til tilvenningen ved at lederen opptrer som rollemodell, og resten av personalet lærer ved å delta i fellesskapet og ved at lederen deler sin kunnskap (Aasen, 2014 s. 242-246).

Peter Senge (2009) poengterer at teamet er spesielt egnet som læringsarena på grunn av den gjensidige avhengigheten man har til hverandre i praksis. Teamledelse handler om å innarbeide en god læringskultur, og en forutsetning for dette er at personalet har vilje og evne til å dele kunnskaper og erfaring med hverandre. Å lære selv og å lære bort er selve fundamentet for teamlæring. Den pedagogiske lederen må arbeide målbevisst og utnytte den

komplementariteten som ligger i teamarbeidet. Dette krever en åpen og god kommunikasjon mellom personalet (Aasen, 2014, s. 256).

Med dette vil vi understreke at i tilvenning skal ansvars- og arbeidsdelingen gjenspeile medarbeidernes ulike kunnskaper i arbeidet med barna, og utnytte disse komplementært som grunnlag for kvalitet. Personalets læring skjer gjennom deltakelse, der arbeidsplassen er læringsmiljøet, og lederen er rollemodell. Lederen må dermed være bevisst i sine handlinger i tilvenningen, og på denne måten være en bevisst rollemodell for medarbeiderne. Å lære selv og å lære bort er selve fundamentet for teamlæring, og dette forutsetter at personalet har evne og vilje til å lære bort og å lære selv (Aasen, 2014, s.256,).

### 2.2.2 Ledelse av personalet i foreldresamarbeid

Å samarbeide tett med foreldre er viktig fordi hjemmet og barnehagen utgjør helheten i små barns liv, og ved hjelp a et godt samarbeid kan overgangen bedre ivaretas (Glaser, 2013, s.19). Man kan skille mellom det formelle samarbeidet og det uformelle samarbeidet. Det formelle samarbeidet handler om blant annet planlagte foreldremøter og det uformelle samarbeidet handler om de daglige møtene og de ikke- planlagte samtalene. I disse møtene er det viktig at foreldre opplever seg sett og hørt, og i disse daglige møtene bygges tillit (Glaser, 2013, s.78-79).

I forkant av tilvenning kan det være hensiktsmessig å avklare forventinger til samarbeidet og forklare hvorfor et tett samarbeid er viktig for barnet. Å starte i barnehagen er en stor overgang for barnet, og dette krever planlegging og informasjon. Foreldre må få informasjon om hva, hvordan og hvorfor personalet gjør som de gjør. Barnehagen må legge til rette for samarbeidet, og ha tid og rom til foreldrene og barna (Glaser, 2013, s.69-70).

Kommunikasjon er den grunnleggende prosessen i teamarbeidet. Gjennom kommunikasjon skapes meninger og felles virkelighet. Det gir personalet mulighet til å forstå hverandres atferd og motiver, det skaper oversikt og innsikt i refleksjoner rundt foreldresamarbeid. Personalet i barnehagen har ulik bakgrunn og ulike kompetanser, og gjennom kommunikasjon kan de få kjennskap til andres forventinger, meninger og holdninger i foreldresamarbeid. Slik kan man arbeide med felles målsettinger og forståelser for arbeidet (Aasen, 2018, s.117).

Hele teamet må ha kompetanse i hvordan man skal møte foreldre, og dette kan man arbeide med på personalmøter gjennom å diskutere ulike caser, reflektere sammen og gjennom å diskutere ulike problemstillinger. På denne måten blir personalet bevisst på egne holdninger og verdier, og dette er en forutsetning for å kunne endre dem. Det er viktig at personale reflekterer over hva som eventuelt er utfordrende i foreldresamarbeidet, og gjennom en åpen dialog og refleksjon internt i barnehagen kan personalet lære av hverandre og støtte hverandre i yrkesrollen (Glaser, 2013, s. 114). Lederen kan bruke pedagogisk refleksjon når hensikten er å rette søkelyset på samhandlinger som får betydning for det pedagogiske arbeidet i barnehagen. Dette handler om å diskutere, sette ord på og bruke begreper om handlinger og å analysere. For eksempel ved å rette søkelyset på relasjoner i møte med foreldre gjennom praksisfortellinger og observasjoner (Ødegård & Røys, 2015, s.90).

En stor del av foreldresamarbeidet handler om å utveksle informasjon mellom foreldrene og barnehagen. Hele teamet skal forholde seg reflektert til prosessene som spiller seg ut i samhandling med foreldre, og dette vil medføre å ha evne til å rette blikket mot sterke og svake sider ved seg selv og egen samhandling med foreldrene (Ødegård & Røys, 2015, 2. 91). Det er likevel den pedagogiske lederen som har ansvaret for at hele personalet reflekterer over relasjoner. Refleksjon kan bidra til å øke den enkeltes forståelse, i tillegg kan det åpne opp for å lære om seg selv og barnehagekulturen gjennom å betrakte situasjoner der man er involverte i samspill med hverandre eller med omgivelsene (Ødegård & Røys, 2015, s.91).

I arbeidet med foreldresamarbeid er det viktig at lederen deler sin kompetanse med resten av personalet og opptrer som en rollemodell for de andre ansatte i all samhandling med foreldre. På denne måten kan resten av personale tilegne seg verdifull kunnskap og arbeide for å skape et godt foreldresamarbeid. Teamet skal ha utviklet lik grunnholdning preget av respekt og anerkjennelse i møte med foreldrene. I tillegg er det den pedagogiske lederen sitt ansvar å holde foreldresamtaler og foreldremøter fordi det er hun/han som er mest rustet til dette med tanke på faglig bakgrunn og kompetanse (Aasen, 2014, s. 242).

### 2.2.3 Ledelse av personalet i møte med flerkulturelle familier

I denne oppgaven brukes «flerkulturell» gjentatte ganger. Bruken av begrepet flerkulturell kan ofte sees på en åpen tilnærming til alle som representerer noe nytt og annerledes. I denne

sammenhengen brukes ordet for å markere barn og foreldre med ulik etnisk, språklig og kulturell bakgrunn (Fagereng, 2015, s.69).

I møte med det som er annerledes kan utfordringer enten hindre eller berike virksomheten. For å støtte barnas kulturelle og individuelle forutsetninger kreves et nært samarbeid med foreldre. Man skal møte mennesker, ikke kulturer (Glaser, 2013, s. 114). Dette betyr ikke at vi skal undervurdere betydningen av kultur og kulturforskjeller i barnehagen. Det er ofte kulturforskjeller som er årsaken til kommunikasjonsproblemer, misforståelser og konflikter (Eriksen & Sajjad, 2016, s. 46). Rollespill er en arbeidsmåte man kan bruke ovenfor foreldre med manglende språkforståelse slik at de får bedre innsyn i hva barnehagen inneholder (Fagereng, 2015, s.79). Empati er viktig i møte med foreldrene, og hele teamet må ha utviklet gode holdninger i møte med det som er annerledes. Man skal være verdig tillit, og dette handler om å være stabil, og å ta foreldrene og barna på alvor. Å ha kjennskap til familiesituasjonen til barnet er sentralt for å kunne støtte barnet (Glaser, 2013, s.94).

Det kan være risikabelt å stole blindt på det verbale innholdet i et utsagn, mennesker med ulik bakgrunn kan tolke de samme ordene forskjellig. I mange situasjoner tar vi for gitt at alle deler de samme forkunnskapene (Eriksen & Sajjad, 2016, s. 126). I mange barnehager henger det informasjon og dokumentasjon på tavler og vegger. På hvilket språk er dokumentene skrevet? Kan noe av innholdet tilpasses til andre språk, og heller bytte ut deler av teksten med bilder? Et annet tiltak for at alle foreldre skal forstå informasjonen og dokumentasjonen kan være å få hjelp til å oversette viktig informasjon til foreldrenes morsmål. Det kan være viktig å være klar over hvordan man kommuniserer på andre måter enn bare verbalt. Man kan si en ting, men vise noe helt annet med kroppsspråket vårt. Hvordan møter man foreldrene med blikket vårt? Blikkontakt kan virke både inkluderende og ekskluderende. Skal man håndhils på dem? Hvordan virker dette sett utfra ulike religioner og kulturer? I flere muslimske kulturer er det for eksempel ikke vanlig med fysisk kontakt mellom personer av motsatt kjønn. Disse tingene er viktig å respektere slik at man kan ha et godt foreldresamarbeid hvor man anerkjenner hverandres ulikheter (Eriksen & Sajjad, 2016, s. 44- 46).

I mange kulturer fokuseres det mye på varm mat, og flere av barna har aldri smakt brødsiver før. Hvorfor er det en selvfølge at barna har brødskive med i matpakken? Mat handler også om å oppleve trygghet i barnehagen, man kan oppfordre foreldrene til å ta med mat som de pleier å ha hjemme (Eriksen & Sajjad, 2016, s. 244). På en annen side må man vise foreldrene



bilder av sunn og usunn mat, og opplyse dem om sukker- og fettinnhold etter oppfordring fra Helsedirektoratet (Fagereng, 2015, s.74).

De ansatte må vise interesse og ha et åpent sinn. Alle foreldre er forskjellige og dette må man ta hensyn til. Foreldrene vet hvordan barnehagen påvirker barnets trivsel og utvikling, og dette må personalet få rede på gjennom dialog. Det skal være gjensidig tillit mellom personalet og foreldre, og dette krever at personalet har relasjonskompetanse. Jo større avstand i verdisyn, jo viktigere er det at teamet er reflektert og kompetent (Glaser, 2013, s. 70).

Våre handlinger er ofte et resultat av våre holdninger og verdier. Personalet sine handlinger skal ikke være et resultat av private holdninger, men formidle de kulturelle og verdimesige sidene som står i rammeplanen, som igjen avspeiler samfunnets syn på hvilke verdier som er viktig å formidle til foreldre og barn i barnehagen. En viktig lederoppgave er å fremme disse verdiene i assistentenes arbeidsmåter. En ledelsesstrategi kan være å veilede medarbeideren etter at handlingen er utført. Når man har ord og begreper som man kan diskutere utfra, har man større mulighet til å endre praksis. Hele tiden mens arbeidet pågår må pedagogisk leder også påse at arbeidet forløper som ønsket, gjennom planlegging og organisering av planer og arbeidsoppgaver med jevnlig kontroll og oppfølging (Aasen, 2018, s. 101).

#### 2.2.4 Veiledning av personalet i tilvenning

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). Den pedagogiske lederen har et formelt ansvar for å sette i gang utvikling og læringsprosesser, og veiledning er et redskap for å starte læringsprosesser i barnehagen. Veiledningen kan foregå underveis i barnehagens daglige liv, her kalt uformell veiledning, og den kan foregå i avtalte møter, her kalt formell veiledning (Ødegård & Røys, s.108).

Refleksjon er en forutsetning for utvikling av en lærende barnehage, og pedagogisk ledelse i tilvenning handler om å reflektere over egen praksis og lære av selvinnsikt som man kan bli bevisst på gjennom veiledning. Gjennom å bruke praksisfortelling kan teamet reflektere over egne og kollektive handlinger og verdier man jobber utfra. Det er lederens oppgave å skape en

kultur for læring hvor man etterlyser nysgjerrighet, forskertrang og mot til å eksperimentere. Veiledning i tilvenning handler om at lederen og personalet utfordrer det selvfulgelige, rutiner, væremåter, stille kritiske spørsmål og reflektere. Dette krever veilederkompetanse hos veilederen, som må ha en genuin interesse, oppmerksomhet, engasjement i møte med veisøker (Kvikstad & Søbstad, 2016, s. 174-176)

Gestaltveiledning er en form for veiledning som bygger på et helhetlig syn av mennesket, hvor det er både følelser, tanker, kroppsreaksjoner og relasjoner som er tema for veiledningen. Målet med gestaltveiledning er å starte en refleksjonsprosess hos veisøker her og nå (Carson & Birkeland, 2017, s. 141). I tilvenningen kan veiledning være en god arbeidsmåte å ta i bruk for å øke kompetansen til personalet da det kan oppstå situasjoner som kan sette i sving mye følelser hos personalet i møte med foreldre. Tema for veiledningen kan være foreldre som aldri klarer å gå fra barnet, verdikonflikter eller manglende språkforståelse. Her kan veileder stille gestaltspørsmål for å klargjøre veisøkers tanker og følelser i den aktuelle situasjonen. Hvordan var kommunikasjonen mellom deg og foreldrene til barnet når de leverte i dag? Hva ville du gjort annerledes til neste gang? En annen form for gestaltveiledning er tegning. Veileder ber da personale tegne, for eksempel «hvem er jeg i møte med foreldre», hensikten med denne formen er å lære seg selv bedre å kjenne. Gjennom tegning kan en få andre perspektiver på livet sitt. Dette kan man også gjøre under gruppeveiledning, hvor alle i teamet får tilbakemelding fra hverandre (Carson & Birkeland, 2017, s. 152- 159).

Den pedagogiske lederen bør stille spørsmål, gi råd og undre seg sammen med sine medarbeidere i det daglige arbeidet med barna, og her i tilvenning av de yngste barna i barnehagen. Utvikling og læring er hovedmålet for den enkelte og i fellesskapet. Veiledning gir en arena for felles meningsskapning, der ny kunnskap utforskes og læres av den enkelte og fellesskapet. I veiledning skapes kunnskap som påvirker kvalitetsutvikling av barnehagen som institusjon (Ødegård & Røys, 2015, s.109).

### 2.2.5 Oppsummering

Vi har gjort rede for viktige elementer i ledelse av personalet i tilvenning av de yngste barna. Vi har gått inn på hva teamledelse og teamlæring er, og hvor sentralt dette er for å utvikle og utnytte kompetanser og kunnskap av personalet i tilvenning. Teamledelse brukes videre i foreldresamarbeid og i møte med flerkulturelle familier. Vi har i tillegg lagt vekt på

veiledning som et sentralt punkt i personalledelse for å utvikle kunnskap og kompetanse i tilvenning.

## 3.0 Metode

I dette kapittelet delen tar vi for oss valg av metode og begrunnelse for metode. I tillegg går vi inn på valg av informanter, validitet og relabilitet, metodekritikk og etiske hensyn vi måtte overveie i dette prosjektet.

### 3.1 Kvalitativ metode

Vi har valgt å bruke intervju som kvalitativ metode for å ta i kunnskaper og erfaringer knyttet til personalledelse i tilvenningen av de yngste barna i barnehagen. «Det kvalitative forskningsintervjuet handler om å forstå verden sett fra intervjupersonenes side, og å få frem betydningen av informantens erfaringer og deres opplevelse av verden» (Dalen, 2011, s. 15).

Gjennom det kvalitative forskningsintervjuet er informantene med å skape mening og forståelse om et bestemt tema. Et forskningsintervju er en profesjonell samtale som bygger på en dagligdags samtale. Intervju betyr egentlig en utveksling av synspunkter mellom to personer som snakker sammen om et tema som opptar dem begge. Målet med et intervju er å hente inn beskrivende og fyldig informasjon om hvordan andre mennesker opplever ulike sider ved sin livssituasjon. Det kvalitative intervjuet egner seg spesielt godt for å få innsikt i informantens egne erfaringer, følelser og tanker (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 22).

Kvalitative metoder gir mulighet til å gå i dybden ved at intervjupersonene får svare utfyllende med sine egne ord slik at man får god informasjon om meninger, erfaringer og opplevelser omkring det man ønsker å undersøke (Dalen, 2011, s. 15).

I forkant av intervjuene utarbeidet vi en intervjuguide som vi har vedlagt i slutten av oppgaven. Intervjuguiden innebærer spørsmål som kan hjelpe oss å belyse vår problemstilling. Vi sendte intervjuguiden til informantene i forkant av intervjuene slik at det var mulig for informantene å forberede seg til intervjuet. Alle hadde notert ned stikkord da de møtte oss, og vi så dette som en fordel fordi det kan ha hjulpet dem til å huske alt de ønsket å formidle.

I vårt prosjekt ønsket vi å belyse hvordan den pedagogiske lederen leder personalet i tilvenningen av de yngste barna i barnehagen. I begynnelsen av prosjektet ønsket vi å fokusere på flerkulturelle barn, men vi oppdaget at det ikke var merkverdige ulikheter mellom tilvenning av flerkulturelle barn enn etnisk norske barn. Intervjuguiden vår inneholder derfor flere spørsmål om flerkulturelle barn. Vi hentet likevel inn viktig informasjon gjennom å stille

disse spørsmålene, og har dermed valgt å ha med avsnitt om flerkulturelle barn. Dette oppdaget vi da vi analyserte intervjuene og studerte grundig svarene vi hentet inn, og derfor ble heller ikke intervjuguiden endret i løpet av intervjuene.

### 3.2 Valg av informanter

Vi valgte å intervju tre pedagogiske ledere som arbeider på småbarnsavdeling i to ulike avdelingsbarnehager. To av disse arbeidet i samme barnehage, men på to forskjellige avdelinger. Det var en viss forskjell mellom informantene når det kom til ulik arbeidserfaring og videreutdanning. En av informantene hadde jobbet som pedagogisk leder i ett år, mens en annen hadde 10 års erfaring. Dette ga oss et bredt spekter av erfaring og kunnskap til vår problemstilling.

I forhold til oppgavens omfang mener vi at tre informanter kunne gi tilstrekkelig med informasjon til å svare på vår problemstilling, da målet ikke er å ha størst utvalg av informanter, men å gå mest mulig i dybden (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 118). Vi kjente til en av informantene våre, men de to andre var helt ukjente for oss. Dette har ikke farget vår oppfatning og tolkning av intervjuene. Vi ønsket kun å intervju pedagogiske ledere da vi ønsket å skrive oppgave utfra lederen sitt perspektiv. Derfor var det uaktuelt for oss å intervju assistenter, fagarbeidere og styrere da dette ville vært irrelevant for vår oppgave.

### 3.3 Gjennomføring av intervjuene

Da vi møtte våre informanter satt vi umiddelbart i gang intervjuene, og vi ser i ettertid at det kunne vært hensiktsmessig å ha en kort samtale med informantene før vi startet intervjuene for å skape trygghet og for å gjøre situasjonen mer komfortabel for alle parter. Da vi startet analysearbeidet av empirien så vi at vi kunne ha stilt oppfølgingsspørsmål flere steder i intervjuene for å få en større forståelse for hva informantene fortalte oss. Hvis vi hadde startet med en kort samtale for å bli kjent ville det kanskje føltes mer naturlig å stille flere oppfølgingsspørsmål, og våre informanter ville muligens følt seg mer komfortabel. Oppfølgende spørsmål innebærer aktiv lytting, altså intervjuerens evne til å lytte til hva intervjupersonen sier. Intervjueren må lære å lytte til det som sier og hvordan det sies (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 170). Når intervjuene transkriberes fra muntlig til skriftlig form, blir intervjusamtalene strukturert slik at de er bedre egnet for analyse. Når materialet struktureres i

tekstform blir det lettere å få oversikt over det, og struktureringen er i seg selv en begynnelse på analysen (Kvale & Brinkmann, 2015, s.2016).

### 3.4 Metodekritikk

I ettertid av intervjuene ser vi at vi kunne ha gjort noe annerledes for å få bedre resultater, og dette var enkelt å se når vi transkriberte intervjuene og analyserte dem. Vi har i ettertid diskutert at vi kunne ha tatt i bruk gruppeintervju som metode, og at dette muligens hadde ført til det hadde kommet tydeligere frem hva informantene mente fordi det hadde blitt satt opp mot andres meninger gjennom en eventuell diskusjon. I tillegg kunne de ha spilt på hverandres innspill, utfyllt hverandre og dermed kommet frem til klare svar. På en annen side er det ikke sikkert at det hadde gitt andre resultater.

Vi så at informantene sa mye interessant som vi i ettertid ønsket å høre mer om. Vi tror at lite erfaring med intervju og nervøsitet gjorde at vi ikke stilte så mange oppfølgingsspørsmål. Vi opplevde også at de svarene vi fikk i situasjonen var gode, og at de ikke trengte oppfølgingsspørsmål. Nå har vi tilegnet oss erfaring med intervjurollen, og vi vet hva som er viktig i en intervjurolle. Dette er læring som vi tar med oss videre og vi har reflektert mye over oss selv som intervjuere. Vi transkriberte intervjuene samme dag som vi gjennomførte de, og etter første intervju så vi at vi hadde hentet inn mange interessante og viktige funn, og valgte å ikke endre på intervjuguiden. De to andre intervjuene ble gjennomført på samme dag en uke senere. I ettertid har vi reflektert rundt at om vi hadde kommet lenger på oppgaven da vi gjennomførte intervjuene hadde vi visst mer om hva vi ønske å fokusere på i oppgaven og dermed kunne vi også sikre at vi hentet inn nødvendige funn. Ved å sette oss dypere inn i svarene på første intervju kunne vi vært mer bevisst på de to neste intervjuene vi gjorde og sikret at vi stilte oppfølgingsspørsmål. Vi mener likevel at vi har fått gode og utfyllende svar til vår oppgave, og dermed valgte vi å ikke gjennomføre flere intervju.

### 3.4 Reliabilitet og validitet

«Reliabilitet handler om pålitelighet, å kunne stole på svarene vi fikk gjennom intervjuene, og hvordan datamaterialet er samlet inn og bearbeidet i etterkant» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 275). Intervjuene foregikk i et møterom i informantenes ulike barnehager. Under alle intervjuene valgte vi å bruke diktafon som hjelpemiddel, og dette gjorde at vi kunne

konsentrere oss om hva informantene sa istedenfor å bruke tid på å for eksempel skrive ned hva informantene sa.

Etter vi hadde gjennomført intervjuene transkriberte vi dem. «En transkripsjon er en konkret omdanning av en muntlig samtale til en skriftlig tekst» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 209). Vi transkriberte intervjuene samme dag som intervjuene ble gjennomført, og på denne måten ble det enklere for oss å diskutere og reflektere over svarene vi fikk da vi ennå hadde det ferskt i minne. Ved å bruke diktafon kunne vi «gjenoppleve» intervjuene og skrive ned alt intervjupersonen sa. Vi valgte å bruke direkte sitat og har skrevet ned nøyaktig hva våre informanter sa for å sikre at meningene til informantene kom frem. Validitet handler om at dataene man samler inn må være relevant for vår problemstilling. Ved kvalitative undersøkelser får man ikke et bredt svar som grunnlag for generell praksis. Vi har fått innblikk i hvordan tre pedagogiske ledere utfører sin praksis, men ikke et bilde på hvordan alle norske barnehager arbeider med tilvenning (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 276).

### 3.5 Etiske hensyn

Det stilles strenge krav til å overholde etiske retningslinjer og personvern. Før intervjuet kontaktet vi styrer i begge barnehagene for å få godkjenning til å intervju barnehagelærerne. Informantene fikk informasjonsskriv om undersøkelsen og skrev under på en samtykkeerklæring, som vi har vedlagt i oppgaven, som vi utarbeidet etter mal fra NSD. Vi informerte intervjupersonene om at de når som helst kunne trekke seg fra prosjektet uten å oppgi grunn og vi sa også ifra om hvordan alt av informasjon skulle oppbevares. Intervjuene ble tatt opp på diktafon etter samtykke fra informantene, og vi informerte om at lydopptakene ville bli slettet når sensuren har falt. Gjennom hele prosessen har vi vært opptatt av å sikre informantens fulle anonymitet. Vi forsøkte å være bevisst på å ikke la våre tidligere holdninger og førforståelse om temaet farge vår oppfatning av svarene vi fikk. Dermed stilte vi også åpne spørsmål som ikke var ledende (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 95)

### 3.6 Oppsummering

Vi har gjort rede for hva det kvalitative forskningsintervjuet innebærer, hvordan vi valgte å gjennomføre intervjuene og hvilke etiske hensyn vi måtte overholde. Vi har gått inn på hva validitet og reliabilitet er, og hvordan vi kunne kommet fram til et annet resultat av intervjuene, for eksempel ved stille oppfølgingsspørsmål underveis.

## 4.0 Presentasjon av empiri

I denne delen vil vi presentere svarene vi fikk gjennom intervjuene vi gjennomførte. Vi har valgt å dele inn i kategorier slik det ble gjort i teoridelen for å skape struktur. Våre tre intervjupersoner har blitt tildelt fiktive navn, «Line», «Ida» og «Frida», for å sikre deres anonymitet.

### 4.1 Tilvenning

Her presenterer vi svarene vi fikk når vi spurte våre informanter om hva de legger i tilvenning, og i tillegg spurte vi om de kunne beskrive en god tilvenning hvor alle barn ble ivaretatt. «Jeg tenker den første perioden når barna begynner i barnehagen, hvor barnet og foreldrene blir kjent med barnehagen og vi blir kjent med den nye familien. Vi har delt tilvenningsprosessen i to, først er det tilvenningsdager som er de første dagene hvor foreldrene er med, dette pleier å være rundt tre dager. Så tilvenningsperioden som er de dagene hvor barnet er alene»- Line. Frida pekte derimot på at tilvenning er en rolig tid med korte dager, masse tid og stor plass for tilpasning. Ida trakk frem at: «tilvenning for meg er en prosess som handler om å venne seg til det å være i barnehagen».

Alle våre tre informanter poengterer at det er individuelt hvor lang tid barn trenger for å bli trygg i barnehagen. Ida fortalte at «prosessen er over når barnet føler at barnehagen er et godt og trygt sted å være, når barnet føler at de har en plass i barnehagen». Frida sa at: «tilvenningsdagene er som oftest tre dager, mens noen barn trenger fem. Det komme litt an på om barnet er vant til å være i samspill med andre barn», påstår hun.

I beskrivelse av en god tilvenning hvor alle barn ble ivaretatt, poengterer Frida at de barna som har gått i barnehagen i ett år en del ute, slik at de nye barna får tid og plass inne. «Vi prøver alltid å spre tilvenningen ut, at ingen av de nye barna har tilvenningen samme dag. Da får du en god en til en kontakt, og det har mye å si i en god tilvenning». Derimot peker Ida på at de må sette av tid og ressurser til de barna det gjelder for å skape en god tilvenning. «Det handler om å ha tid, ressurser og kunnskap om hva barna trenger når de kommer til oss. Slik vil jeg beskrive en god tilvenning, når vi har alle de tre tingene» sier Ida. Line fortalte oss at: «nøkkelen er en god dialog med foreldrene hvor alle er ening i hvordan prosessen skal være. Et godt samarbeid med foreldrene samtidig som resten av barnegruppen blir ivaretatt er viktig».



## 4.2 Ledelse av personalet i tilvenningen

I denne delen presenterer vi våre funn om hvordan våre informanter leder personalet i tilvenningen av de yngste barna i barnehagen.

### 4.2.1 Lederens viktigste oppgaver i tilvenning

Vi spurte våre informanter om hva de anså som deres viktigste ledelsesoppgaver i tilvenning. Line fortalte at: «å sørge for at hele barnegruppen blir ivaretatt og ikke bare de nye barna. Det, og gode planer. Det er spesielt viktig med gode planer og rutiner i begynnelsen av året fordi det er viktig med forutsigbarhet». Frida trekker derimot frem at hennes viktigste lederoppgaver i tilvenning er å være rollemodell for de andre ansatte, og sier at: «min største oppgave som pedagog er å være en rollemodell. Hvis det er en assistent for eksempel som ikke føler seg trygg på hva man gjør i tilvenningen, så tar vi gjerne to tilvenninger samtidig hvor hun/han er med det ene barnet og jeg med det andre». Hun fortalte videre at på denne måten får medarbeideren se hvordan hun gjør det, og at det oftere er lettere å se enn å fortelle hva man gjør. I tillegg peker Frida på at det er viktig å snakke med personalet under hele uken om hvordan det har gått fordi det ikke alltid er tid til personalmøter. Ida forteller at hennes viktigste ledelsesoppgaver er å ha et godt foreldresamarbeid. «Det er viktig med evaluering og observasjon, sikre at alle har det bra og trives. Hvis ikke alle har det bra, er det min oppgave å finne løsninger på hvordan vi kan jobbe med at alle får det bedre».

### 4.2.2 Å utnytte kompetanse

«En endring vi har gjort fra i fjor er at det bare er pedagogene som får tildelt primærbarn. Det er fordi vi merket en endring i forventningene til foreldrene. I form av tilbakemelding om faglig begrunnelse, hva vi gjør og hvorfor vi gjør det. Da fant vi ut av det faktisk er pedagogene som er mest rustet til å svare på det», forteller Line. Hun synes det er vanskelig å veilede de andre ansatte på akkurat det. Så da fordeler hun alle de nye barna på seg selv og den andre pedagogen. Om det er søsken som begynner og foreldrene allerede kjenner barnehagen så kan de gi primærrollen til assistentene. Hun vet hvilke barn som passer med hvilke voksne, så de prøver å jobbe rundt det. Line: «jeg gir beskjed til personalet om hva de skal gjøre i tilvenning, og det igjen er jo basert på behov og erfaringer».

Frida peker på at ikke alle i personalet er like god på tilvenning, noen er veldig god på å ivareta toåringene. Da fordeler de oppgaver og tilvenningen ut ifra det. Hun fordeler ikke antall primærbarn likt på personalet, men de blir enige om hva som fungerer best ut ifra barnas beste, og dette avklares på avdelingsmøter.

I forkant av tilvenning fokuserer Ida på at teamet er samkjørt, og de snakker sammen i forkant om hvilken voksen som skal være primærkontakt til hvilket barn. Dette avgjøres utfra informasjonen de har om barnet i forkant. For eksempel om man har en arabisk talende person i personalet og det skal begynne et arabisk talende barn, vil det da være naturlig at den blir primærkontakt til det barnet.

#### 4.2.3 Ledelse av personalet i forkant av tilvenning

Vi spurte våre informanter om hvordan de ledet personalet i forkant av tilvenning. Line svarte at: «Vi har personalmøte på våren som omhandler de nye barna. I forkant av tilvenningen og selve tilvenningsprosessen så har ikke de andre ansatte så mye de skulle sagt, da er det jeg som bestemmer og lager planer. De kan selvfølgelig komme med innspill og forslag, men her er det i hovedsak jeg som bestemmer. Det er for å ivareta de nye barna og de gamle best mulig. Jeg veileder egentlig ikke så mye». Frida trakk derimot frem at det er ikke alle i personalet som er like god på tilvenning, noen er veldig god på å ivareta toåringene. Da fordeler de oppgaver og tilvenningen ut ifra det. Ida fortalte oss at: «Jeg tenker det er viktig at teamet er samkjørt, snakke sammen i forkant om hvilken voksen som skal være primærkontakt til hvilket barn. Det avgjør vi på den informasjonen vi vet om barnet i forkant. I tilvenningsprosessen evaluerer vi jevnlig hvert barn, slik at vi kan diskutere barnets behov og væremåte. Vi fokuserer også på veiledning av personalet».

#### 4.2.4 Ledelse av tilknytnings- og trygghetsarbeidet

På spørsmål om hva som er viktig i forhold til tilknytning i tilvenning, fortalte Line at: «Jeg tenker rutiner, trygge stabile voksne og tilpasse dagen på barnas premisser. De kommer jo fra ganske rolige omgivelser med kun foreldrene, så da blir jo jobben vår å prøve å gjenskape det uten at det blir for store omveltninger». De to andre informantene peker på at tilknytning er nøkkelen for at barnet skal føle trygghet. Frida fokuserte i tillegg på at trygghets sirkelen er et verktøy de jobber mye med for å skape tilknytning. «Tilknytning er det viktigste når det kommer til tilvenning. Det er viktig at barna har minst en voksen til enhver tid som er tilgjengelig, at barna har en person som er sin tilknytningsperson. Det skal ikke være slik at

hvis dette barnet står midt på gulvet og føler seg utrygg, at den da ikke finner sin person» - Ida. Alle våre informanter brukte som nevnt over primærkontakter, og de mente at dette var sentralt i arbeidet med å skape tilknytning og trygghet for barna.

Ida mener at det er viktig at personalet har kompetanse om tilknytning. «Teamet må forstå at hvis det er du som er barnets tilknytningsperson er du barnets trygghet, og at barnet vil bruke deg som sin base de kan utforske utfra. Derfor er det viktig å lede personalet gjennom veiledning om samspill og tilknytning sånn at de får kompetanse på dette» - Ida. Det er viktig at de har kompetanse om tilknytning, at de kjenner til trygghetssirkelen siden de jobber mye med den i denne barnehagen. Både Ida og Frida jobber mye med trygghetssirkelen i sin barnehage, det er derfor viktig at personalet kjenner til den. Frida mener at den viktigste kompetansen til personalet er å være åpne og sensitive voksne i møte med barna. «Alle ansatte må være tygge voksne, og alle i personalet har akkurat like mye ansvar, jeg som leder ikke tar mer ansvar enn de andre, utenom å være bevisst» - Frida.

Vi spurte våre informanter om hvordan de leder personalet i arbeidet med å skape trygghet for barna. Line svarte at: «Igjen så tenker jeg at det er viktig med rammer, rutiner og planer. Men her er resten av personalet litt mer inn i bildet, hvor de får si hva de tenker vi skal gjøre osv. Jeg gir jo selvfølgelig beskjed om hva de skal gjøre, og det igjen er jo basert på behov og erfaringer. Og at vi vet jo hvilke barn som passer med hvilken voksne, så vi prøver å jobbe rundt det». Frida pekte derimot på at det handler om trygge voksne og at alle har like mye ansvar. Hun peker på hun som leder ikke tar mer ansvar enn de andre utenom å være bevisst. Hun forteller videre at: «vi kartlegger barna innenfor COS, og der er det jo jeg som drar i trådene. Dette diskuterer vi gjerne på avdelingsmøtene og er en fin måte å finne ut om noen barn ikke er helt trygge i barnehagen».

Ida ledet sitt personalet i arbeidet med å skape trygghet ved at om de ser at et barn ikke har det bra så er det fordi det ikke føler seg trygge. «Da må jeg gå inn å veilede der det trengs, om det er hele personalgruppen eller om det bare en i teamet kommer helt an på situasjonen», forteller Ida.

#### 4.2.5 Ledelse av personalet i foreldresamarbeid

«Det viktigste er at personalet har forståelse for foreldrenes situasjon», sier Line, «for noen er dette gjerne andre eller tredje barnet de sender i barnehagen mens for andre er det en 11

måneder gammel baby som hittil bare har vært hjemme med mamma. Så da er det viktig å vise forståelse». Line peker videre på hvor viktig det er å kartlegge forventningene til foreldrene tidlig, og spørre de om hva de forventer av barnehagen, og deretter begrunne valgene ut ifra erfaring, teori, regler og lover. Det viktigste er å ha en god dialog med foreldrene og skape en felles forståelse om hva barnehagen gjør. Ida sier at det er viktig at hele personalet har kompetanse om samspill, tilknytning og være bevisst på egne holdninger.

#### 4.2.6 Ledelse av personalet i møte med flerkulturelle familier

Frida: «Vi bruker alltid tolk under foreldresamtaler, selv om foreldrene gjerne ikke vil. For ofte er det viktige beskjeder som må gis». Hun peker på at i tilvenning av flerkulturelle barn hjelper det å bruke konkrete. Hun fortalte at hennes avdeling aktivt bruker bilder man peker på og dagtavler hvor man kan vise hva som skjer. Frida sier at de lærer hvertfall ti begreper av foreldrene som de kan bruke. «Jeg spør direkte i starten om de kan lese og skrive, og det er mye bedre å spørre for mye enn for lite» -Frida. Frida sier videre at som leder fokuserer hun på trygghet i møte med flerkulturelle barn. «Vi er åpen om at det er mange forskjellige måter å gjøre ting på, at andre kulturer kan ha en helt annen form for barneoppdragelse enn hva om er vanlig her i Norge. Det er viktig å se andre perspektiver på ting og ikke kun tenke at en ting er riktig», forteller Frida.

Line fortalte at tilvenningen er annerledes med flerkulturelle barn på grunn av deres form for barneoppdragelse og kultur. Hun forteller videre at hun har hatt opplevelser hvor foreldre ønsker at barna skal lære å lese, regne og skrive, eller andre veien at foreldre mener barnas utvikling kommer etterhvert og at det er ingenting som må jobbes med. Derfor sier hun at det er viktig å kartlegge forventningene til foreldrene tidlig. «Det handler om at man må kartlegge forventningene til foreldrene tidlig, og spørre de om hva de forventer av barnehagen, så begrunne valgene ut ifra erfaring, teori, regler og lover. I tillegg skal vi ha respekt for deres kultur» - Line. Line sier også at en god dialog med foreldrene og å skape en felles forståelse om forventningene til hva barnehagen gjør.

Ida mener derimot at tilvenning i flerkulturell barnegruppe ikke er så veldig annerledes. Videre sier hun at når det begynner barn som har en hjemmekultur som er veldig annerledes enn hverdagen i barnehagen vil overgangen være større, og da er det selvfølgelig ekstra viktig med god kommunikasjon med foreldre. Det er, som alle er enige om, ekstra viktig med god kommunikasjon med foreldre. Hensyn man må ta for barnet handler om mat, og å ta hensyn

til foreldre og sette oss inn i deres situasjon. Det er gjerne ikke barna det er vanskelig for, men foreldrene. Som leder i møte med flerkulturelle foreldre i tilvenning sier Ida at kommunikasjon er viktig, og at dette kan være en utfordring med språk. Det er viktig å trygge foreldrene i tillegg til barna, og å vise foreldre at dette er et trygt sted for barnet ditt å være. Alt handler om å ha en god tone med foreldrene og henviser til lover og regler om hvorfor vi gjør som vi gjør.

#### 4.3 Oppsummering

Våre funn viser at tilvenning er en prosess som handler om å bli vant til å være i barnehagen, i tillegg trekker alle våre informanter frem at det er individuelt hvor lang tid det tar å bli trygg. Informantene har ulike syn på hva deres viktigste lederoppgaver er, blant annet å ivareta barnegruppen, være rollemodell og å legge til rette for et godt foreldresamarbeid. Vi ser også flere eksempler hvor informantene våre utnytter hverandres kompetanser. I tillegg blir det trukket frem at det er viktig at hele personalet har kunnskap om tilknytning, foreldresamarbeid og utviklet holdninger preget av respekt i møte med flerkulturelle familier.

## 5.0 Drøfting

I denne delen av oppgaven vil vi drøfte våre funn opp mot relevant teori som vi har valgt å ha med i denne oppgaven for å belyse vår problemstilling: «Hvordan leder pedagogiske ledere personalet i tilvenningen de yngste barna i barnehagen?» I drøftedelen har vi fokusert på hva tilvenning er, teamledelse, å være rollemodell for de ansatte, ledelse av foreldresamarbeid og møte med flerkulturelle familier, kommunikasjon i teamet og veiledning. Vi har til slutt valgt å ta med implisitte tanker om ledelse fordi våre funn viste at lederne var utydelige og svarte på et generelt grunnlag når de ble spurt om ledelsesspørsmål. Vi synes dermed at dette var et interessant funn som var verdt å diskutere.

### 5.1. Tilvenning

Informantene våre var enige i at tilvenning er en prosess som handler om den første perioden i barnehagen hvor barnet blir kjent og venner seg til å være i barnehagen. Dette underbygges av Fagereng (2015) som beskriver tilvenning som den prosessen barnet og foreldrene er gjennom de første dagene når barnet skal venne seg til livet i barnehagen for aller første gang (s. 16). Våre funn viser at det er sentralt å ha kunnskap om det enkelte barnet og barnets behov for å planlegge tilvenningen, og i tillegg er det viktig å sette av nok tid og ressurser til det enkelte barnet. Dette er i tråd Fagereng (2015) som sier at det er nødvendig å sette av god tid til tilvenningsfasen, gjerne de første månedene av det nye barnehageåret for at barna skal bli kjent med avdelingen, de nye rutinene, personalet, og resten av barnegruppen. I tilvenningen bør man unngå for mange planlagte aktiviteter, og heller fokusere på å gjøre barnehagen til et trygt sted å være for de nye barna (Fagereng, 2015, s. 20).

Våre informanter fortalte at tilvenningen er ferdig når barnet føler seg trygg i barnehagen, og alle peker på at dette er individuelt fra barn til barn. I tillegg viser våre funn at det er vanlig at tilvenningen av de yngste barna varer i tre dager. Vi forstår med dette at tilvenningen blir avgrenset til et par dager, men derimot tar det mye lengre tid for et barn å knytte seg til primærkontakt og andre i personale og å oppleve trygghet i barnehagen. For å forstå kompleksiteten i tilvenningen og det enkelte barnet sin prosess med å bli trygg bør tilvenning muligens ses som todelt. Den første perioden er tilvenningsdagene hvor barnet skal begynne i barnehagen, mens hele tilvenningen må ses i et lengre tidsperspektiv for å sikre at ansatte og foreldre respekterer og anerkjenner barnets prosess med å bli trygg. Vi ser at barnesynet preget av likeverdighet, respekt og anerkjennelse ikke er i tråd med en forventning om at

barnet skal være trygg på kun tre dager. På ene siden blir det poengtert at tid og ressurser er sentralt i tilvenning, men på den andre siden blir det påpekt at tilvenningen varer i tre dager. Vi forstår med dette at man må se tilvenning som en lengre periode for å kunne knytte dette opp mot barns trygghet og tilknytning. I et barnesyn hvor man ser barnet som likeverdig og som subjekt (Bae, 2007) er ikke dette i tråd med en forventning om at barnet skal venne seg til en helt ny tilværelse i barnehagen hvor barnet skal være trygg etter tre dager. Å se barnet som subjekt i denne sammenhengen forstår vi som at barnet må få tid ut ifra sine egne individuelle behov til å bli trygg. Ansatte i barnehagen må dermed se hvert enkelt barn og tilrettelegge utfra barnets behov.

## 5.2 Ledelse av personalet i tilvenning

I denne delen drøfter vi våre funn om hvordan den pedagogiske lederen leder personalet i tilvenning av de yngste barna for å belyse teorien vi har brukt.

### 5.2.1 Teamledelse

I våre funn kommer det frem tydelig arbeidsfordeling og utnyttelse av kompetanser som er sentralt innenfor et teamperspektiv. Våre funn viser at de pedagogiske lederne utnytter å være i et team, hvor man utnytter kompetanser og utfyller hverandre komplementært. Likevel var det ingen av våre informanter som brukte begreper som teamledelse eller teamlæring.

Vi så et eksempel på en av våre informanter sin avdeling at det kun var pedagogene som fikk utdelt primærbarn. Grunnen til dette var fordi de opplevde økte forventninger fra foreldre om faglige begrunnelser, og derfor så den pedagogiske lederen at det var barnehagelærerne på avdelingen som hadde mest kompetanse til å være primærkontakt. Dette viser en tydelig arbeidsfordeling som utnytter kompetansene som finnes i teamet som utgangspunkt for kvalitetsutvikling. Aasen (2014) sier at god teamledelse har søkelys på å skape team som vektlegger ulikheter, og som unytter disse komplementært. En god teamkoordinering utnytter forskjeller. Den pedagogiske lederen har ansvaret for å organisere arbeidet slik at ansvars- og arbeidsdelingen gjenspeiler medarbeidernes ulike kunnskaper i arbeidet med barna, og utnytter disse komplementært. Barnehagelærere har kompetanse til å begrunne praksisen faglig, og dermed tar hun og den andre pedagogen på avdelingen dette ansvaret for å dekke foreldrenes forventninger (Aasen, 2014, s.245-246).

Et annet eksempel fra våre funn som viser tydelig utnyttelse av kompetanse er på en annen avdeling hvor primærbarn ble fordelt utfra personalets kompetanse og hva som fungerer best for hvert enkelt barn. Den pedagogiske lederen på denne avdelingen fortalte videre at noen i personalet er mer kompetent i arbeidet med å ivareta toåringene i tilvenningen av ettåringene, og dermed fordeler de primærbarn og oppgaver ut ifra dette. Hun trekker i tillegg frem at en ansatt på hennes avdeling snakker arabisk, og hvis et arabisk barn starter i barnehagen ville dette barnet fått henne som primærkontakt. Vi ser at de aktivt bruker situasjonsbestemt ledelse innenfor teamledelse selv om de ikke bruker begrepene, hvor de systematisk og målrettet utnytter kompetanse, og har et sosiokulturelt perspektiv på ledelse. Situasjonsbestemt ledelse tar hensyn til at alle som arbeider i barnehagen er ulike, og har ulik erfaring, kunnskap og verdier. teamlederen vurderer situasjoner som oppstår i arbeidet med barna, og tilpasser lederstilen til medarbeidernes ferdighetsnivå for å bygge opp evne og vilje. Målet er å bygge opp kompetanser systematisk i teamet slik at delegering av arbeids- og ansvarsoppgaver ikke er tilfeldig, men et resultat av ledelsestrategier (Aasen, 2018, s.122).

#### 5.2.2 Å være rollemodell for de andre ansatte

Det var ikke gjennomgående i våre funn at pedagogisk leder fremhevet seg selv som rollemodell for de andre ansatte, men en informant trakk det frem selv om vi ikke spurte direkte om dette. I litteraturen ser vi hvor betydningsfullt det er at den pedagogiske lederen er rollemodell, og vi ser dermed dette som et interessant funn. Den pedagogiske lederen på avdelingen praktiserte to tilvenninger samtidig slik at medarbeiderne som var usikker på hvordan de skulle handle i tilvenning kunne observere den pedagogiske lederen.

Teamledelse i barnehagen har et deltakerperspektiv hvor man arbeider sammen i et praksisfellesskap der personalet deler kompetanser gjennom felles praksis. Man observerer hverandre og lærer av hverandre, hvor den pedagogiske lederen som teamleder er rollemodell (Aasen, 2014, s. 242). Den pedagogiske lederen er del av den gjensidige avhengigheten i arbeidsprosessene, og deler sin kompetanse med resten av personalet i arbeidsprosessene med barna. Kunnskapsdeling er vesentlig for a barnehagen skal bli en lærende organisasjon (Aasen, 2014, s.242). Personalet skal utvikle sin kompetanse, og barnehagen skal være en lærende organisasjon. Å sikre at hele personalet utvikler nødvendig kompetanse er sentralt (Ødegård & Røys, 2015, s. 25).



### 5.2.3 Ledelse av personalet i foreldresamarbeid

Rammeplanen sier at: «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, s. 33, 2017). Tett oppfølging tolker vi her som oppfølging av det enkelte barnet, men også av foreldrene til barnet fordi foreldresamarbeidet er, som vist i teorikapittelet vårt om tilvenning, en sentral del av tilvenning. Med dette forstår vi at hele personalet skal sørge for tett oppfølging, og dermed forutsetter dette at den pedagogiske lederen på avdelingen sikrer at personalet har den kompetansen som kreves i møte med foreldre.

Glaser (2013) peker på at det kreves et kompetent personale for å skape gjensidig tillit til foreldre i tilvenningen. Det er sentralt at personale har kompetanse i å skape gode dialoger og skape en tett kontakt med foreldre. Dette er fordi at tett kontakt mellom barnehagen og foreldre kan påvirke overgangen til barnet (s.70). Derfor var vi overrasket over at våre funn viser lite/ingen grad av ledelse i dette arbeidet. Alle våre informanter peker på at et tett foreldresamarbeid er sentralt for en god tilvenning, men det blir ikke trukket frem hvordan de leder sine ansatte i dette arbeidet. Likevel blir det trukket frem at det er sentralt at personalet har forståelse for foreldrenes situasjon og at de har kompetanse om samspill, tilknytning og at personalet må være bevisst på egne holdninger. Dette viser noen refleksjoner om hva som er viktig i møte med foreldre, men likevel ingen konkrete måter å lede personalet.

Våre funn viser at lederne på avdelingene snakket mye med sine ansatte om tilvenning på personalmøter. I tillegg ble det påpekt at hele personalet skal være trygge og stabile voksne for foreldre og barn, men det ble ikke sagt noe om hvordan man skal arbeide med dette. Dette viser muligens en holdning som tilsier at hvis man har snakket sammen på et personalmøte er dette internalisert i alles handlinger. Ledelse og utvikling av kunnskap og kompetanse skjer over lengre tid. I tillegg er det viktig å følge opp personalet utfra hvilke planer man lager på personalmøter. Det er pedagogisk leder som har ansvar for at personalet har den kompetansen som trengs for at arbeidet skal ha kvalitet (Aasen, 2018, s. 104)

### 5.2.4 Ledelse av personalet i møte med flerkulturelle familier

Fagereng skriver at ledelsen og personalet i barnehagen må sørge for endring og utvikling som er tilpasset en flerkulturell situasjon. Ledelsen må gjennom kritisk refleksjon og å fornye kunnskap øke kompetansen til personalet slik at barnas språklige og kulturelle bakgrunn blir

en del av barnehagens pedagogiske innhold, pedagogiske teori og praksis. Videre peker Fagereng på at personalet bør reflektere over hvordan foreldre med en etnisk, språklig og kulturell bakgrunn blir møtt på en slik måte at de føler seg både trygge og samtidig forstår og blir forstått (Fagereng, 2015, s. 70).

Gjennom funnene våre ser vi at det kan være utfordrende å møte foreldrene på en slik måte som Fagereng (2015) påpeker fordi foreldrene ofte har ulikt syn på hva barnehagen skal være. Informantene trekker fram gode erfaringer med at alle i personalet har lært seg enkeltord på flere av språkene som er representert i barnehagen, på den måten møtes ikke barn og foreldre kun av et ukjent språk. Dette kan oppleves som positivt for både barn og foreldrene at personalet viser interesse for deres språk.

Pedagogisk leder må lede personalet i å reflektere rundt egen praksis i møte med foreldre med ulik etnisk, språklig og kulturell bakgrunn. Gjennom kritisk refleksjon blir det tatt valg om å bevare og styrke praksisen, eller endre og forbedre til det beste for barn, foreldre og barnehagen. Å være villig til å endre seg kan åpne for at personalet kan bryte rutiner på pedagogiske tankemønstre som kanskje kan virke ekskluderende for foreldre med ulike bakgrunner. Dette er refleksjoner man bør ha gjort før det første møte med nye foreldre, uansett bakgrunn (Fagereng, 2015, s. 78).

#### 5.2.5 Kommunikasjon i teamet

Vi ser i våre funn at de pedagogiske lederne bruker personalmøter for å diskutere hvordan tilvenningen kan foregå på best mulig måte. Ved å snakke sammen på personalmøter gjennom dialog kan personalet tilegne seg verdifull kunnskap. Det sosiokulturelle perspektiv på ledelse legger vekt på at kommunikasjon og språkbruk er sentralt i alt ledelsesarbeid. Det binder leder og omgivelsene sammen. Språket er et viktig kulturelt redskap som tilegnes i samspill med andre. Mennesker lever på kunnskaper og innsikter som de har lånt fra andre, og dette er i tråd med å snakke sammen på personalmøter, slik binder man det indre (tenkning) og det ytre (interaksjonen) (Ødegård & Røys, 2015, s.83).

Selv om dialog er viktig, forstår vi på en annen side at det kan være mer effektivt å bruke dialog i en mer strukturert setting for å videreutvikle kompetanse i for eksempel veiledning som vi diskuterer i neste avsnitt.

### 5.2.6 Veiledning av personalet

Vi var overrasket over at ikke veiledning ble trukket frem i større grad enn det ble fordi vi tenkte at dette var en viktig del av personalledelse i tilvenning av de yngste barna. En av våre informanter fortalte at hun ikke veiledet fordi hun synes det er vanskelig å veilede de ansatte på fagliggjøring og begrunnelse av praksisen de utfører. En leder som ikke veileder på grunn av hun synes det er vanskelig å veilede på fagliggjøring og begrunnelse av praksis forstår vi som at hun kan ha manglende egenskaper i rollen som leder. Vi ser muligens mangel på mot til å vise at man «kan noe mer» (Carson & Birkeland, 2017, s. 47)

Utvikling og læring er hovedmålet med veiledning. Veileder stiller spørsmål slik at veisøker blir bevisst over erfaring, teori og verdier som styrer handlingene, og dermed kan man endre og utvikle seg (Ødegård & Røys, 2015, s. 109-110). Våre funn viser at innholdet i veiledning handler om hvordan man skal handle i tilvenning, foreldresamarbeid og tilknytning. En av våre informanter poengterte at hun veiledet ut ifra hva hun observerte at de ansatte gjorde. Dette viser tydelig ledelse hvor den pedagogiske lederen bruker sin fagkunnskap om observasjon og veiledning hvor hun som veileder utfra behov. Vi forstår med dette at lederen er trygg på sin egen kunnskap og at hun selv ser hva hennes ansatte trenger veiledning på.

Begrepet uformell veiledning blir ikke brukt, men våre funn viser at de bruker uformell veiledning mens tilvenningen foregår. Veiledning kan foregå underveis i barnehagens daglige liv, her kalt uformell veiledning (Ødegård & Røys, 2015, s.108). Veiledning er en læreprosess der det å snakke og tenke sammen bidrar til å lære sammen. Mening kan skapes, nye forståelser oppnås og den enkelte kan se ulike og nye handlingsalternativer i egen praksis (Gjems, 2012). I tillegg er veiledning en måte på vei til å bli en lærende barnehage. (Mørreaunet, et al, 2014, s.149-150).

På en annen side kan det være vanskelig å veilede på grunn av at mye av pedagogisk leder sin kunnskap er internalisert og vises i taus kunnskap. Fortrolighetskunnskap, eller taus kunnskap, kan beskrives som en ryggmargsrefleks. Kunnskapen er innskrevet i kroppen og kommer til uttrykk som handlinger, ikke gjennom ord (Hennum & Østrem, 2018, s.26). Å være profesjonell handler om å gjøre det man tar for gitt til gjenstand for kritisk refleksjon ved å sette ord på det, altså må den tause kunnskapen gjøres eksplisitt i veiledning.

Det er mulig at den pedagogiske lederen i eksempelet vårt over mangler fagspråk til å kunne sette ord på praksisen. Det er nødvendig at pedagogisk leder har faglig trygghet i møte med personale slik at man kan reflektere kritisk over praksis i veiledning. Fagspråket gjør det mulig å knytte teori til erfaring, oppdage og forstå det som skjer i barnehagen og reflektere over handlinger. Kunnskap blir til ved at det blir språkliggjort. Fagspråket gjør det mulig å forstå kompleksiteten i barnehagens hverdag, og man trenger også et fagspråk som rommer det intuitive. Den pedagogiske lederen veileder ikke i eksemplet vår ovenfor, og hun påpeker at det er vanskelig å veilede på fagliggjøring av praksis. Dette viser at hun muligens har manglende fagspråk, manglende kunnskap til å språkliggjøre praksis eller at kunnskapen er taus og vanskelig å sette ord på. Uavhengig hvorfor hun ikke veileder vil alle nevnte punkter over ikke gjennomføres på grunn av at hun ikke veileder, og dette vil ha store konsekvenser for barnehagens kvalitet fordi den tause kunnskapen ikke blir delt, kompetansen til de andre ansatte utvikles ikke og det er umulig å reflektere kritisk over praksis med manglende fagspråk (Hennum & Østrem, 2018, s.26-31).

#### 5.2.7 Implisitte tanker om ledelse

Våre informanter ble spurt direkte om hvordan de leder, og vi ser gjennomgående at svarene vi fikk ikke handler om ledelse, men heller en generell tilnærming til hva som blir snakket om på personalmøter. De pedagogiske lederne vi intervjuet var utydelig på hvordan de ledet personalet. Kunnskapen i praksisfellesskapet er ofte lokal og kontekstuell, og dette forutsetter en eksplisitt ledelse og en fleksibel koordinering, der den pedagogiske lederen/teamlederen viser vei og er tydelig på sin rolle og sin kompetanse i barnehagearbeidet (Aasen, 2018, s. 242-246). Derimot viser våre funn lite eksplisitt ledelse, men mye implisitt ledelse.

På spørsmål om hvordan den pedagogiske lederen ledet personalet i forkant av tilvenningen fikk vi svar at det er viktig at teamet er samkjørt og å snakke sammen i forkant av tilvenning. Dette handler ikke om konkret om ledelse. Et annet eksempel vi vil trekke frem som viser implisitte tanker om ledelse er på spørsmål om hvordan den pedagogiske lederen leder arbeidet med å skape trygghet for barna, og her fikk vi svar at det handler om trygge voksne og at alle har like mye ansvar. Dette vil heller ikke kvalifiseres som tydelig ledelse fordi vi forstår dette som en generell tenkning om hva som er viktig, og ikke konkret hvordan den pedagogiske lederen leder dette arbeidet.

Hennum & Østrem (2018) peker på at det blir stilt spørsmål om hva barnehagelæreren gjør og hva barnehagelæreren kan, som ingen andre i personalet kan. Barnehagelærere har et trent blikk til å se det pedagogiske og å se det interessante i det alminnelige. Barnehagelærere er i mindretall i barnehagen, og dette reduserer fagligheten. I tillegg viser forskning at barnehagelærere ikke er flinke til å vise at man kan noe mer. Spesialistkunnskapen til barnehagelæreren vises i hva barnehagelæreren gjør og hva som blir kommunisert. Våre funn viser at barnehagelærere underkommuniserer sin kunnskap ved at de pedagogiske lederne ikke aktivt bruker fagspråket og har klare linjer for hvordan de leder personalet sitt (Hennum & Østrem, 2018, s. 20-22).

Vi forstår med dette at det er barnehagelærerne sitt ansvar å bruke sin kunnskap og kompetanse og tørre å sette ord på sin kunnskap i møte med de andre ansatte. Dette krever mot hos den enkelte barnehagelæreren og tiltro til egen faglighet. Barnehagelæreren må tørre å veilede og tørre å bruke sin fagkunnskap for å øke kompetansen i hele teamet for barnas beste. Alle i teamet er likeverdige uavhengig utdanningsbakgrunn og alle som arbeider med barn i barnehagen er viktige for barnas læring, utvikling og danning, og dermed er det et behov om å lede personalet i tilvenningen slik at barnehagelæreren sikrer at alle i personale har kompetansen som kreves, og dette krever ledelse. Det kan være vanskelig å utøve tydelig ledelse i barnehagen fordi ufaglærte gjerne har mye erfaring og kunnskap. Ledere i barnehagen må likevel tørre å introdusere nye arbeidsmetoder og ny kunnskap som resten av personalet også kan tilegne seg. Tydelig ledelse er sentralt med tanke på å videreutvikle kompetanse og kunnskap og for barnehagekvaliteten.

## 6.0 Avslutning

I lys av vår problemstilling: «Hvordan kan pedagogiske ledere lede personalet i tilvenningen av de yngste barna i barnehagen?», har vi sett at det kommet frem at tilvenningen er en prosess som handler om å bli kjent og at barnet skal bli trygg i barnehagen. Det er individuelt hvor lang tid det tar å bli trygg i barnehagen, og tilvenningen er over når barnet er trygg i barnehagen. Vi har konkludert med hvorvidt tilvenningen ikke bør bli sett på som en prosess som varer i tre dager grunnet at det tar lengre tid for et barn å bli trygg og knytte seg til personalet.

Gjennom å intervju tre pedagogiske ledere har vi fått innsikt i hvordan de leder personalet sitt i tilvenning av de yngste barna i barnehagen. Vi kan ikke si med sikkerhet at teamledelse blir brukt fordi det ikke kom konkret til uttrykk, men likevel ser vi at de bruker mange av elementene som er sentralt innenfor teamledelse. På en annen side fremstår de pedagogiske lederne noe utydelig og usynlig i sin ledelse. Vi har sett at de leder personalet blant annet ved å skape gode planer og rutiner, er rollemodell for de andre ansatte og de bruker bevisst arbeidsfordeling utfra kompetanse og kunnskap. I tillegg blir veiledning trukket frem som en faktor i ledelsesarbeidet i tilvenning selv om det ikke ble prioritert så mye som vi hadde forutsett.

På en annen side så vi noen interessante funn som peker på implisitte tanker om ledelse. Vi så en struktur hvor alle i personalet muligens blir sett på som like fordi lederen ikke bruker tydelig ledelse og aktivt viser at hun kan noe mer enn ufaglærte. Vi så noe som kan være mangel på bruk av tydelig ledelse og muligens mangel på tiltro til egen kunnskap. På klare spørsmål om ledelse fikk vi svar som ikke omhandlet ledelse. Barnehagelærerutdanningen har ledelse som fag, men vi ser muligens en kultur hvor lederen er redd for å sette ord på og lære bort sin kunnskap og bruke lederkunnskapene sine. Det er den enkelte barnehagelæreren sitt ansvar å vise sin kompetanse, tørre å stå frem med den kunnskapen man har og lære den til personalet sitt gjennom blant annet å være rollemodell og bruke veiledning.

Vi har reflektert mye over hvilke konsekvenser det kan ha i barnehagen at pedagogiske ledere ikke opptrer som tydelige ledere. En svak, utydelig ledelse hvor den utdannede barnehagelæreren er redd for å vise sin fagkunnskap eller ikke aktivt bruker sin kunnskap og lederferdigheter får fatale konsekvenser for barnehagekvaliteten. Barnehagelærere må tørre å vise kunnskap og kompetanse i arbeidet med barn for å heve kvalitet og sikre at personalet har

kunnskap som utgangpunkt for barnas beste. Gjennom denne oppgaven har vi tilegnet oss kunnskap om hva som er viktig i tilvenning av de yngste barna, hvilken kompetanse som er viktig at personalet har og hvordan man som pedagogisk leder kan lede sitt personale i dette arbeidet.

## 7.0 Litteraturliste

Aamli, K. (2017, 11. oktober). *Ansatte i barnehagen: Har for liten tid med de minste barna*. Hentet fra <https://utdanningsforskning.no/artikler/ansatte-i-barnehagen-har-for-liten-tid-med-de-minste-barna/>

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

Aasen, W. (2018). *Teamledelse i barnehagen*. (2. utg). 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-og-barn/barnehager/artikler/a-se-barn-som-subjekt---noen-konsekvenser/id440489/>

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

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

Eriksen, T. H., Sajjad, T. A. (2016). *Kulturforskjeller i praksis- perspektiver på det flerkulturelle Norge*. (6. utg). Oslo: Gyldendal Akademisk

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. (2018). *Barnehagelæreren som profesjonsutøver*. Oslo: Cappelen damm AS

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

Mørreaunet, S., Gotvassli, K., Moen, K., Skogen, E (red.). (2014). *Ledelse av en lærende barnehage*. Bergen: Fagbokforlaget

Utdanningsdirektoratet. (2017). *Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*

Wolf, K. D. (2014). *Små barns lek og samspill i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget

Ødegård, E. & Røys, H. (2018). *Å dra lasset sammen. Samhandling som strategi for pedagogisk ledelse i barnehagen*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk

## Vedlegg 1: Intervjuguide

- Hva legger du i tilvenning?
- Beskriv en god tilvenning hvor alle barna ble ivaretatt
- Hva mener du er viktig i forhold til tilknytning hos barn i tilvenningen?
- Hvordan leder du personalet i forkant av tilvenningen?  
Arbeidsfordeling, primærkontakt, veiledning, personalmøter, kompetansedeling.
- Hva mener du som pedagogisk leder er dine viktigste ledelsesoppgaver i tilvenning?
- Hvilken kompetanse mener du er viktig at personalet har i tilvenningsprosessen?
- Hvordan leder du personalet i arbeidet med å skape trygghet for barna?
- Mener du at tilvenningen er annerledes når det er flerkulturelle barn i gruppen? i så fall, på hvilke måter?
- Hvilke hensyn må du som leder fokusere på i møte med flerkulturelle barn i tilvenningen?
- Hva mener du som leder er viktig i møte med flerkulturelle foreldre i tilvenningen?

## Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

#### ***”Hvordan leder pedagogiske ledere personalet i tilvenningen av de yngste barna i barnehagen”?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse hvordan pedagogiske ledere leder sitt personale i tilvenning av de yngste barna. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Vi ønsker å lære mer om personalledelse i tilvenning. Vi har spørsmål som omhandler tilvenning av de yngste barna og personalledelse i tilvenning. Dette er en bacheloroppgave i barnehagelærerutdanningen.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Høgskulen på Vestlandet (Bergen) er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi skal intervju tre barnehagelærere som jobber som pedagogiske ledere til vår bacheloroppgave. De jobber på småbarnsavdeling og har dermed erfaringer som er relevante for vår problemstilling.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du svarer på ti spørsmål. Det vil ta ca 30 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om blant annet tilvenning, generelt om personalledelse i tilvenning, og i ledelse av foreldresamarbeid og flerkulturelle familier.

#### **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.

- Vi er to studenter og en veileder som vil ha tilgang til materialet

- Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli anonymisert. Diktafonen er innelåst og ingen uvedkommende har tilgang på materialet. Lydopptaket blir ikke registrert elektronisk, men intervjuet blir transkribert og anonymisert.
- Deler av intervjuet vil bli med i vår oppgave, og du vil gjenkjenne dine svar.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.05.19. Lydopptaket vi har fra deg blir slettet når sensuren har 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)
- Å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler personopplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet 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 Åsta Birkeland (asta.birkeland@hvl.no). Vårt personvernombud: Åsta Birkeland
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Studenter

Veileder: Åsta Birkeland

---

## **Samtykkeerklæring**

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Bacheloroppgave om ledelse av personalet i tilvenning av de yngste barna i barnehagen, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at lærer kan gi opplysninger om meg til prosjektet – hvis aktuelt
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)

## Vedlegg 1: Intervjuguide

- Hva legger du i tilvenning?
- Beskriv en god tilvenning hvor alle barna ble ivaretatt
- Hva mener du er viktig i forhold til tilknytning hos barn i tilvenningen?
- Hvordan leder du personalet i forkant av tilvenningen?  
Arbeidsfordeling, primærkontakt, veiledning, personalmøter, kompetansedeling.
- Hva mener du som pedagogisk leder er dine viktigste ledelsesoppgaver i tilvenning?
- Hvilken kompetanse mener du er viktig at personalet har i tilvenningsprosessen?
- Hvordan leder du personalet i arbeidet med å skape trygghet for barna?
- Mener du at tilvenningen er annerledes når det er flerkulturelle barn i gruppen? i så fall, på hvilke måter?
- Hvilke hensyn må du som leder fokusere på i møte med flerkulturelle barn i tilvenningen?
- Hva mener du som leder er viktig i møte med flerkulturelle foreldre i tilvenningen?

## Vedlegg 2: Samtykkeerklæring

### **Vil du delta i forskningsprosjektet**

#### ***”Hvordan leder pedagogiske ledere personalet i tilvenningen av de yngste barna i barnehagen”?***

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å belyse hvordan pedagogiske ledere leder sitt personale i tilvenning i en flerkulturell barnegruppe. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

#### **Formål**

Vi ønsker å lære mer om personalledelse i tilvenning. Vi har spørsmål som omhandler tilvenning av de yngste barna og personalledelse i tilvenning. Dette er en bacheloroppgave i barnehagelærerutdanningen.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Høgskulen på Vestlandet (Bergen) er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi skal intervju tre barnehagelærere som jobber som pedagogisk leder til vår bacheloroppgave. Disse jobber på småbarnsavdeling og har dermed erfaringer som er relevante for vår problemstilling.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Hvis du velger å delta i prosjektet innebærer det at du svarer på ti spørsmål. Det vil ta ca 30 minutter. Intervjuet inneholder spørsmål om blant annet tilvenning, generelt om personalledelse i tilvenning, og i ledelse av foreldresamarbeid og flerkulturelle familier.

#### **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.

- Vi er to studenter og en veileder som vil ha tilgang til materialet

- Navnet og kontaktopplysningene dine vil bli anonymisert. Diktafonen er innelåst og ingen uvedkommende har tilgang på materialet. Lydopptaket blir ikke registret elektronisk, men intervjuet blir transkribert og anonymisert. Intervjuet blir da slettet fra lydopptaker.
- Deler av intervjuet vil bli med i vår oppgave, og du vil gjenkjenne dine svar.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 31.05.19. Lydopptaket vi har fra deg blir slettet når sensuren har 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)
- Å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler personopplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskulen på Vestlandet 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 Åsta Birkeland (asta.birkeland@hvl.no). Vårt personvernombud: Åsta Birkeland
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Studenter

Veileder: Åsta Birkeland

---

## **Samtykkeerklæring**



Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet Bacheloroppgave om ledelse av personalet i tilvenning av de yngste barna i barnehagen, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- at lærer kan gi opplysninger om meg til prosjektet – hvis aktuelt*
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes*

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)