

ARTIKKEL 5.3

Intern veiledning for nyutdannede barnehagelærere – hva skal til for å lykkes med implementering?

Magritt Lundestad

OsloMet – storbyuniversitetet

Abstract: The chapter is based on a qualitative study of a structure for mentoring of newly qualified early year teachers (NQTs) in Norway. The owner of several early year centers in an area in a larger municipality, organized group mentoring for all NQTs. In addition, the owner started a new project having internal mentors at the workplace for the NQTs. The internal mentors were experienced early year teachers. In the study NQTs, internal mentors, directors in the early year centers and representatives of the owner participated. The research question for the study is: How can a system of internal mentoring in addition to group mentoring of newly qualified early year teachers be institutionalized and sustainable over time?

The findings from the interviews show in general that all participants find having an internal mentor at the workplace useful and important. Still there are several challenges to make the project institutionalized. 1) It is difficult for the mentor and the NQT to find time to meet for mentoring if there is no meeting structure established 2) The directors have many tasks as leaders and find it challenging to have enough time to follow up the project 3) The information from the owner regarding time for mentoring and economic matters was found to be too unclear. The study shows that institutionalizing internal mentoring for NQTs is a complex implementation process which demand structure, time for leadership and a clear framework (237).

Keywords: newly qualified early year teachers, internal mentors, directors, owners, implementation, institutionalizing

Sitering: Lundestad, M. (2025). Intern veiledning for nyutdannede barnehagelærere – hva skal til for å lykkes med implementering? I E. Bjerkholt, N. A. Vasseljen, A. K. Dahl & G. S. Steinnes (Red.), *Profesjonsfaglig veiledning for individuell og kollektiv utvikling* (s. 327–347). Cappelen Damm Akademisk. <https://doi.org/10.23865/cdf.270.ch5.3>
Lisense: CC BY 4.0

Introduksjon

For min del så var det veldig sånn overveldende i starten. Bare det å kunne sette seg ned og få lov til å snakke litt om det, om hvordan det går, det føltes godt. (nyutdannet barnehagelærer)

I de nasjonale rammene «Prinsipper og forpliktelser for profesjonsfaglig veiledning for nyutdannede lærere i barnehage og skole» (Kunnskapsdepartementet, 2025) sies det at målet er at «alle nyutdannede lærere får en god overgang fra utdanning til yrke gjennom profesjonsfaglig veiledning av god kvalitet, i tråd med prinsippene for veiledning i dette dokumentet» (Kunnskapsdepartementet, 2025, s. 4). Videre beskrives det i prinsippene hvordan de ulike partene kan støtte eiere og ledere i barnehage og skole i ansvaret de har for å utvikle veiledningsordninger for nyutdannede lærere. I Utdanningsdirektoratets veileder for kjennetegn på gode veiledningsordninger defineres en slik ordning til å være: «et planmessig og bærekraftig system forankret lokalt på eier- og virksomhetsnivå som omfatter alle nyutdannede nytilsatte lærere i barnehager og skole» (Utdanningsdirektoratet, 2023, s.2). I denne artikkelen presenteres en undersøkelse knyttet til en veiledningsordning utviklet av en barnehageeier i et område i en større kommune. Barnehageeier tilbød ekstern gruppeveiledning for alle nyutdannede barnehagelærere i området der kvalifiserte veiledere ledet veiledningsgruppene.

I et prøveprosjekt ønsket barnehageeier i tillegg å tilby de nyutdannede intern veiledning der en erfaren barnehagelærer veiledet de nyutdannede i barnehagen de ble ansatt i. Begrepet som ble brukt i prosjektet for denne interne veilederrollen, var «mentor». Videre i artikkelen blir begrepet «intern veileder» brukt, idet dette er i tråd med begrepsbruken i offentlige norske dokumenter.

I artikkelen presenteres funn fra intervjuer med de involverte partene i prøveprosjektet: nyutdannede barnehagelærere, interne veiledere (erfarne pedagogiske ledere), styrere i barnehager med intern veileder samt representanter for barnehageeier som hadde ansvar for prøveprosjektet (8 informanter, 2 fra hver gruppe). Målet med studien er å bidra til økt kunnskap om veiledningsordninger der det gis intern veiledning i tillegg til ekstern gruppeveiledning. Det settes særlig søkelys på hva som er sentrale faktorer for at intern veiledning skal bli institusjonalisert og varig. Forskningsspørsmålet er: *Hvordan kan en ordning med intern*

veiledning i tillegg til gruppeveiledning av nyutdannede barnehagelærere bli institusjonalisert og varig? Med «institusjonalisert» mener jeg i denne sammenheng den siste fasen av et endringsarbeid der noe nytt er blitt en del av den etablerte praksisen i en organisasjon (Mostad et al., 2021). Med «varig» mener jeg at intern veiledning gjennomføres selv med utskifting av ulike aktører som styrer eller representanter for barnehageeier. For å belyse forskningsspørsmålet vil jeg gjøre bruk av teori knyttet til endrings- og implementeringsprosesser i organisasjoner (Dyssegaard et al., 2017; Fixsen et al., 2005; Mostad et al., 2021). I starten av artikkelen vil jeg presentere tidligere evalueringer og forskningsfunn fra barnehagefeltet om veiledningsordninger, da med et særlig blikk på ordninger som omfatter intern veiledning.

Tidligere funn fra evalueringer om intern og ekstern veiledning i veiledningsordninger

Faste 1–1-møter mellom veileder og den nyutdannede og løpende veiledning i arbeidstiden er den vanligste formen for veiledning på alle nivåer, både i barnehage, grunnskole og videregående opplæring (Rambøll, 2021, s. 9). Samlinger for nyutdannede utenfor arbeidsplassen brukes mer i barnehagen og mindre i grunnskolen og videregående opplæring. Der hvor de nyutdannede mottar gruppeveiledning er det vanlig at gruppeveiledningen foregår sammen med nyutdannede fra andre arbeidsplasser (Rambøll, 2021, s. 9). Veilederne er ofte en del av en «veilederpool» i kommunen (Rambøll, 2020, s. 31). I ordningen i undersøkelsen ble den eksterne gruppeveiledningen gjennomført av en slik «veilederpool», et team av veiledere.

Både de nyutdannede og veilederne mener at ulik form for veiledning bidrar til utvikling på ulikt vis for den enkelte (Rambøll, 2021, s. 9). De nyutdannede selv ser ut til å sette pris på en kombinasjon av individuell veiledning og gruppeveiledning. I Rambølls evalueringsrapport fra 2015 finner imidlertid Rambøll at de nyutdannede selv, både i barnehage og skole, foretrekker en intern veileder om de må velge (Holm et al., 2015, s. 30). De nyutdannede begrunner dette ønsket med at hver barnehage/skole har sin egen organisasjonskultur og sitt eget arbeidsmiljø, og at de mener det er best om veileder har like god kjennskap til konteksten de jobber i som grunnlag for refleksjon. De nyutdannede mener da at veiledningen lettere kan bli treffende og konkret når det gjelder deres behov.

Tidligere forskningsundersøkelser om intern og ekstern veiledning i barnehagen

Søk etter tidligere forskning er gjort gjennom ORIA, med søkeordene «veiledning av nyutdannede førskolelærere/barnehagelærere» og «veiledning av nyutdannede pedagogiske ledere» i tidsperioden fra 2010 til d.d. Jeg har i artikkelen valgt av å avgrense presentasjon av tidligere forskning til funn fra to doktorgradsavhandlinger i den aktuelle tidsperioden.

Ødegård (2011) studerte fem nyutdannede førskolelæreres (tidligere tittel på barnehagelærer) kompetansebygging den første tiden i yrket. Ett av tre hovedresultater i avhandlingen var at nyutdannedes pedagogiske leders mestring og appropriering er avhengig av at de blir presentert for og får tilgang til barnehagens konkrete og institusjonelle kulturelle redskaper (Ødegård, 2011, s. 222). Styrere blir her framhevet som en sentral aktør for å utvikle gode introduksjonssystemer. Det er betydningsfullt at styrere selv trer fram som tydelige ledere i introduksjonsprosessen (Eik et al., 2016, s. 17). Selv om det i Utdanningsdirektoratets veileder for veiledningsordninger blir anbefalt at veileder ikke har personalansvar for den nyutdannede, finner Rambøll i sin sluttrapport at en av fire nyutdannede i barnehagen blir veiledet av leder med personalansvar (Rambøll, 2021, s. 10). Studien til Ødegård inkluderte tre lokale veiledere av nyutdannede, men disse veilederne hadde liten eller ingen kjennskap til barnehagene der de nyutdannede arbeidet (Ødegård, 2011, s. 95).

Noen år senere satte Eik (2014) i sin avhandling søkelys på nyutdannede førskolelæreres kompetanse og videre profesjonskvalifisering det første året i yrket. Avhandlingen tok opp forhold ved barnehagekulturen og konteksten i den enkelte barnehage som kan fremme eller hindre nyutdannedes videre profesjonskvalifisering og gjensidige læringsprosesser i barnehagene (Eik et al., 2016, s. 19). I studien deltok seks nyutdannede som alle hadde en erfaren førskolelærer som veileder gjennom det første året, enten fra egen barnehage eller fra en annen barnehage i kommunen (Eik, 2014, s. 156). I Eiks studie var det fire av de nyutdannede som hadde veiledere fra en annen avdeling/base i samme barnehage, noe som kan beskrives som interne veiledere. De nyutdannede som hadde veiledere i egen barnehage, framhevet at veilederen hjalp dem med å bli kjent med forholdene i barnehagen. Å ha veileder i egen barnehage kunne også gjøre det lettere å ha spontane veiledningssamtaler mellom de planlagte samtalene når det var behov for det. De nyutdannede fortalte dessuten at det

kunne være lettere å stille spørsmål til veileder enn til andre i personalet (Eik, 2014, s. 329).

Som en kort oppsummering av tidligere evalueringer og undersøkelser kan en si at nyutdannede barnehagelærere kan møte både styrere og erfarne pedagogiske ledere i rollen som interne veiledere. Jeg har ikke funnet tidligere studier som spesifikt setter søkelys på en ordning der en erfaren pedagogisk leder i samme barnehage som den nyutdannede fungerer som veileder, og der den nyutdannede i tillegg tilbys ekstern gruppeveiledning. I Utdanningsdirektoratets veileder finnes det imidlertid beskrivelser av ordninger hos barnehageeiere der nyutdannede både deltar på ekstern veiledning og får tildelt intern veileder i barnehagen (Utdanningsdirektoratet, 2023). Ett eksempel er hentet fra en ordning hos en større barnehageeier som tilbyr veiledning for nyutdannede både fra kommunale og private barnehager. I denne planen beskrives en intern veilederrolle i tillegg til en ekstern veiledning. Styrer i barnehagen har ansvaret for å velge veileder og for at det settes av tid til veiledning. I andre eksempler på planer hos Utdanningsdirektoratet finnes det ikke en beskrivelse av en slik intern veiledning. En rimelig konklusjon å trekke er at det varierer hos ulike barnehageeiere i Norge om det er etablert både ekstern og intern veiledning for nyutdannede, eller ikke.

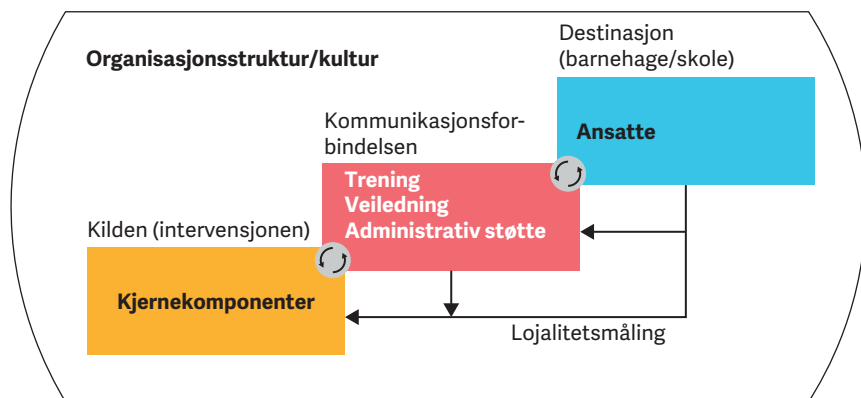
Teoretiske perspektiver

Implementering av intern veiledning for nyutdannede barnehagelærere

Et prøveprosjekt med intern veiledning for nyutdannede barnehagelærere i tillegg til ekstern gruppeveiledning kan sees som en endringsprosess i en organisasjon (Mostad et al., 2021, s. 46). Slike endringsprosesser består av tre hovedfaser: initiering, implementering og institusjonalisering. I denne studien er det barnehageeier som har initiert endringen ved å ville prøve ut intern veiledning for nyutdannede. Endringen skal implementeres i barnehagene der de nyutdannede er tilsatt, med et mål om at intern veiledning blir institusjonalisert og en del av den etablerte praksisen i barnehagene. Selve begrepet «implementering» kan defineres slik:

Implementering er den kompliserte konkretiseringsfasen når forskning, visjoner og ideer skal omsettes til den virkelige verden. Det kan for eksempel være teorier, programmer, aktiviteter eller strukturer som skal tilpasses, konkretiseres og innføres i praksisfeltet. (Øvregård, 2016)

Intern veiledning av nyutdannede barnehagelærere kan sees som en form for aktivitet som skal «tilpasses, konkretiseres og innføres i praksisfeltet». En slik implementeringsprosess beskrives ut fra definisjonen som en «komplisert konkretiseringsfase». En kan derfor anta at det å etablere intern veiledning for nyutdannede kan være komplisert å «konkretisere» i den enkelte barnehage. Det kan derfor være nyttig å se nærmere på en modell for implementering som kan belyse ulike sider ved denne konkretiseringsfasen. Modellen er hentet fra Fixsen et al. (2005):



Figur 1. Rammeverk for implementering. (Fixsen m.fl. 2005).

De ulike momentene i modellen vil videre presenteres nærmere og sees i relasjon til prosjektet om etablering av en intern veiledningsordning. Presentasjonen starter øverst til venstre i modellen og fortsetter så videre nederst fra venstre opp mot toppen til høyre. Til sist presenteres begrepet lojalitetsmåling, som står nederst til høyre i modellen.

Organisasjonsstruktur/kultur

Organisasjonsstruktur er hvor gode systemer og hvor god orden det er i organisasjonen, altså kapasiteten til organisasjonen før endring (Øvregård, 2016). I prøveprosjektet med intern veiledning deltok de barnehagene i området som hadde nyutdannede barnehagelærere det aktuelle året.

Her kan en anta at de ulike barnehagene der de nyutdannede ble tilsatt, hadde ulike systemer og orden når det gjaldt veiledning av ansatte før intern veiledning med nyutdannede ble prøvd ut. I noen av barnehagene kan det ha vært etablert faste strukturer for kollegaveiledning, i noen ikke.

Kapasiteten for implementering av strukturer for intern veiledning med nyutdannede kan derfor ha vært ulik i barnehagene der de nyutdannede ble tilsatt.

Kultur er verdinivået i organisasjonen (Øvregård, 2016). Spørsmål i denne sammenheng er hvilken verdi intern veiledning av nyutdannede har hatt i de ulike barnehagene. Det kan ha vært slik at veiledning av nyutdannede har blitt sett som et viktig og prioritert område for å sikre at de nyutdannede ble i barnehagen. På den motsatte siden kan intern veiledning ha blitt sett som unødvendig, siden de nyutdannede fikk ekstern gruppeveiledning. I barnehagene kan en anta at det har vært ulik kultur og ulike holdninger, og kanskje forskjellige synspunkter hos de ansatte.

Kilden: Kjernekomponenter

Kilden (intervensjonen) er endringen som skal implementeres, med beskrevne kjernekomponenter som er hovedinnholdet i endringen (hva) (Øvregård, 2016). Kilden og endringen som skal implementeres i dette tilfellet, er altså intern veiledning av nyutdannede. Kjernekomponentet i endringene ble av barnehageeier beskrevet som å gi nyutdannede en tettere oppfølging i hverdagen i den enkelte barnehage. Ved intern veiledning i tillegg til ekstern gruppeveiledning var det også et mål i prosjektet at frafall i større grad kunne forhindres.

Kommunikasjonsforbindelsen: Trening – veiledning – administrativ støtte

For å kunne overføre eller omsette den aktuelle endringen til destinasjonen (barnehagene) er det avgjørende å skape en aktiv *kommunikasjonsforbindelse* (Øvregård, 2016). Hovedelementene i kommunikasjonsforbindelsen er *trening*, *veiledning* og *administrativ støtte*, noe som beskrives som «implementeringsdrivere». *Trening* i forbindelse med intern veiledning av nyutdannede kan handle om konkret å gjennomføre veiledningssamtaler mellom den interne veilederen og den nyutdannede. Behovet for trening vil være avhengig av de pedagogiske ledernes veiledningskompetanse. *Veiledning* kan være innspill og korreksjoner i treningsaktivitetene, eksempelvis veiledning fra styrer til de pedagogiske lederne på deres veiledning av de nyutdannede. *Administrativ støtte* kan handle om styrers tilsyn med eller involvering i om veiledning gjennomføres, om det settes inn vikar ved

veiledning, eller at det gjøres motivasjonsarbeid for å få resten av personalgruppen til å se hensikten med intern veiledning for de nyutdannede.

I en litteraturgjennomgang av endringsarbeid på skolefeltet fant forskere at god ledelse er en sentral faktor for å kunne lykkes i implementeringsprosesser (Dyssegaard et al., 2017). Styrerne i barnehagene var de ansvarlige lederne i prøveprosjektet. De blir informert om prosjektet på et styremøte av en barnehagerådgiver og en ekstern fagperson fra en lokal lærerutdanningsinstitusjon. Her ble det tatt opp hva intensjonen med prøveprosjektet var (se kjernekomponenter), og at styrer hadde ansvaret for å etablere en struktur for intern veiledning med datoer for gjennomføring. Styrer fikk også ansvaret for å finne en aktuell intern veileder for de nyutdannede, fortrinnsvis en erfaren pedagogisk leder med formell veiledningskompetanse. På informasjonsmøtet ble også betydningen av forventningsavklaring mellom den interne veilederen og den nyutdannede tatt opp, eksempelvis den nyutdannedes ansvar for å ta med et tema til veiledning, og avklaring om veiledning kunne skje spontant ved behov. Dessuten ble det anbefalt å gjøre en rolleavklaring i barnehagen når det gjaldt hva som skulle være styreres rolle, den interne veilederens rolle, den nyutdannede og resten av personalet i barnehagens rolle. Det ble også understreket at en skriftlig kontrakt mellom den nyutdannede og intern veileder kunne være heldig. Barnehagerådgiver informerte styrerne om at det var mulig å sette inn vikar inntil 2 timer per måned når samtalene mellom veileder og den/de nyutdannede skulle gjennomføres. Det ble også informert om at de interne veilederne skulle møtes to ganger i semesteret til en faglig samling ledet av fagperson fra lokal lærerutdanning.

Destinasjonen: Ansatte

Destinasjonen (barnehagene) er organisasjonen som har besluttet å gjennomføre et endringsforsøk, både på individuelt og kollektivt nivå. Det er de *ansatte* som skal motta, innføre eller omsette innholdet/kjernekomponentene i endringen (Øvregård, 2016). De ansatte i barnehagene var styrere, pedagogiske ledere, fagarbeidere, assistenter og andre medarbeidere knyttet til barnegruppen. De som var mest involvert i prøveprosjektet, var styrer og erfarne pedagogiske ledere som veiledere. I hovedsak var det de som skulle innføre og omsette innholdet i endringen. Samtidig berørte også endringen med intern veiledning de andre ansatte, ved at de var igjen med barna mens nyutdannet og veileder gjennomførte veiledninger. På denne

måten var de også en del av prosessen med å innføre og omsette endringen i barnehagens praksis.

Lojalitetsmåling

Lojalitet er sentralt i endringsprosesser (Øvregård, 2016). Det er viktig at de ansatte er lojale til endringsarbeidet hvis det skal få effekt. Spørsmålet blir da hvor stor grad av lojalitet de nyutdannede, de interne veilederne, styrer og resten av ansattgruppen hadde til prøveprosjektet med intern veiledning. Ertesvåg og Roland peker på at involvering og utvikling av et eierforhold er en forutsetning for å få til endringsprosesser (Ertesvåg & Roland, 2013, s. 36). Spørsmålet blir da om de involverte i prøveprosjektet opplevde et eierforhold og en lojalitet til prosjektet eller ikke.

Metode

Forskningsdesign

Som presentert innledningsvis bygger artikkelen på kvalitative forskningsintervjuer med til sammen åtte informanter. Formålet med intervjuene er å forstå sider ved intervjupersonenes dagligliv, her opplevelser og erfaringer med en intern veiledningsordning for nyutdannede (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 42). Undersøkelsen som presenteres i artikkelen, baserer seg på empirisk materiale fra informanter som var knyttet til veilederordningen i 2016–2017. Nyutdannede, interne veiledere, styrere i barnehagene der nyutdannede var ansatt, og representanter for barnehageeier ble intervjuet om deres opplevelse av prøveprosjektet om intern veiledning, to fra hver gruppe.

De interne veilederne jobbet på andre avdelinger og i andre barnegrupper enn den nyutdannede, noen ganger fysisk i nærheten og noen ganger ikke, noen ganger med samme aldersgruppe (0–3 eller 3–6 år) og noen ganger ikke. Utvalget er strategisk ved at alle partene i prøveprosjektet ble tatt med (Johannessen et al., 2010, s. 106).

Forskningsprosjektet ble initiert av forsker selv, men barnehageeier ønsket også å bruke resultatene som grunnlag for evaluering av den interne veiledningsordningen. Studien ble meldt til NSD (nå SIKT) og godkjent 15.6.2017. Informantene ble kontaktet via e-post og fikk tilsendt informasjonsskriv basert på NSDs mal, med samtykkeskjema og intervjuguide. Samtlige informanter takket ja til å delta og fikk samtidig informasjon om

at de kunne trekke seg fra studien hvis de ønsket det (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 104). Ingen trakk seg fra studien underveis. Alle informanter fikk den samme intervjuguiden som ble utarbeidet i den hensikt å få belyst forskningsspørsmålet. Informantene ble blant annet spurt om hva de tenkte at hensikten var med intern veiledning, om de ulike partenes rolle, hva de mente var viktig for at en intern veiledningsordning skal fungere godt, og hva som kunne fungert bedre i prosjektet. Lydfilene med opptak av intervjuene ble så eksternt transkribert.

Analysen av materialet har en fenomenologisk tilnærming der jeg har søkt etter å følge fire hovedsteg:

1. Helhetsinntrykk og sammenfatning av meningsinnhold
2. Koder, kategorier og begreper
3. Kondensering
4. Sammenfatning (Johannesen et al., 2010, s. 173)

Jeg startet analysen med å samle svarene fra de ulike informantene under hvert spørsmål, leste gjennom alle svarene for å få et helhetsinntrykk og markerte svar jeg ble opptatt av. Det kunne være svar der flere mente det samme, og svar der det var forskjeller hos de ulike partene. I den neste fasen jobbet jeg med å kode materialet og legge merke til sentrale ord og begreper. Ordene jeg festet meg ved knyttet til forskningsspørsmålet var blant annet «styrer må lage struktur og plan for veiledning», «gi informasjon om intern veiledning» og «uklare rammer fra barnehageeier». Videre søkte jeg opp i dokumentet sitater under de ulike kategoriene. Deretter fortsatte jeg med å fortolke meningen i informantenes uttalelser gjennom meningsfortetting eller kondensering (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 232). Avslutningsvis laget jeg en sammenfatning som blir presentert videre i denne artikkelen.

Forskerrolle

Min rolle i prosjektet var å være faglig veileder for de interne veilederne 2 ganger i semesteret. Midlene til den faglige veiledningen ble finansiert av Utdanningsdirektoratet etter søknad fra lokal lærerutdanningsinstitusjon. Jeg var også med på informasjonsmøtet til styrerne om ordningen og hadde en avslutningssamling med de nyutdannede og veilederne. Jeg var også i kontakt med representanten for barnehageeier, som tok initiativ til

prøveprosjektet med intern veileder. Jeg hadde derfor en relasjon til alle informantene i undersøkelsen, om enn med ulik grad av nærhet. Min opplevelse var at de tidligere møtene skapte trygghet i intervjusituasjonen. Et spørsmål var om informantene ville være ærlig om sine erfaringer i møte med meg som både fagperson i ordningen og som forsker. Forskeren vil være den som definerer og kontrollerer samtalen i et forskningsintervju (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 22). Jeg informerte derfor informantene om at kritiske synspunkter var ønsket, og la særlig vekt på å være lyttende og åpen i samtalene. Min opplevelse var at informantene i alle grupper framstod kritiske og ærlige i sine uttalelser, også de nyutdannede, og at de ga uttrykk både for hva som hadde fungert bra i prøveprosjektet, og hva som kunne vært gjort bedre.

Validitet og reliabilitet

Validitet (gyldighet) innebærer å stille spørsmål om hvor godt eller relevant dataene representerer et fenomen (Johannesen et al., 2010, s. 70). Begrepsvaliditet dreier seg om relasjonen mellom det generelle fenomenet som skal undersøkes, og de konkrete dataene. I intervjuene kom det fram en rekke tanker og meninger fra alle informantene om den interne veiledningsordningen, noe som etter min mening viser en klar relasjon i studien mellom fenomenet som undersøkes, og dataene som kom fram i intervjuene. På denne bakgrunn anses studien som valid. Samtidig er den ikke representativ på bakgrunn av sitt omfang med bare 8 informanter. Studien kan likevel antyde relevant kunnskap om interne veiledningsordninger og hva som er forutsetninger for at slike ordninger kan bli institusjonalisert og varige. Reliabilitet (pålitelighet) innen kvalitativ forskning dreier seg i dag om måter å produsere og bearbeide data på for å gjøre dem eksplisitte og gjennomskuelige for andre (Halkier, 2010, s.126). Gjennom beskrivelsen av metoddelen er det forsøkt å gjøre rede for prosessen med innhenting av informanter, selve gjennomføringen og analysen av det empiriske materialet. På denne måten har jeg søkt å sikre undersøkelsens reliabilitet.

Presentasjon av funn

Videre følger en presentasjon av funn fra den empiriske undersøkelsen som særlig berører forhold informantene mener kan bidra til at intern veiledning i tillegg til gruppeveiledning blir institusjonalisert og varig. Funnene

er fra alle informantgruppene. Først i presentasjonen blir det kort presentert hva de ulike informantene tenker intern veiledning kan bidra med.

Intern veiledning gir trygghet, faglig utvikling og hjelp til å stå i yrket

De nyutdannede sier at rollen og arbeidsoppgavene kan være overveldende i starten, og at det derfor er godt å ha en som er valgt ut til å være der for å lytte:

For min del så var det veldig sånn overveldende i starten. Bare det å kunne sette seg ned og få lov å snakke litt om det, om hvordan det går, det føltes godt. (nyutdannet 2)

At den interne veilederen er «... tryggere og stødigere eller har den erfaringen som gjør at de kan si 'ja, det har jeg vært borti før'» (nyutdannet 1) utgjør en trygghet for de nyutdannede. De mener også at den interne veilederen kan bidra til at de blir mer bevisst «egen praksis». Det samme sier de interne veilederne. De ønsker å støtte de nyutdannede i det faglige arbeidet:

Det å være en intern veileder tenker jeg handler om å løfte det faglige, ikke bare være en fadder. (intern veileder 1)

Dessuten er de interne veilederne opptatt av at veiledningen skal bidra til at de nyutdannede skal kunne stå i jobben, «... å løfte dem over kneiken de første årene i yrket» (intern veileder 2). Styrrerne sier også at de ser at de nyutdannede står i mange utfordringer, og trenger hjelp og støtte:

... Altså studiet foregår i et vakuum da, og så kommer du ut og så er det en hel kontekst der alt skjer samtidig ... (styrer 2)

Styrerne peker på at barnehagelærere står i ulike krysspress og kommer til å møte motgang i yrket. Da tenker de at en intern veileder kan hjelpe de nyutdannede gjennom tøffe situasjoner. Representantene for barnehageeier er også opptatt av at en intern veileder kan hjelpe den nyutdannede med å forstå kulturen i barnehagen:

En intern veileder er kjent i barnehagen, og kan gi de små tipsene som kanskje tilhører den kulturen en har kommet inn i, ting som er selvfølgeligheter for de som er der,

men som den interne veilederen kan hjelpe til med å lette overgangen til å forstå ...
(barnehageeier 1)

Samlet sett ser alle informantene intern veiledning som noe positivt som bidrar til faglig utvikling og hjelp til å stå i utfordrende situasjoner. Funnene samsvarer med Rambøll (2021, s. 9) som finner at intern og ekstern veiledning bidrar til utvikling på forskjellig vis. Barnehageeier ser ut til å vektlegge betydningen av at de nyutdannede får hjelp til å forstå kulturen og praksisen i den enkelte barnehage, noe Eik fant at de nyutdannede opplevde at de interne veilederne bidro til (Eik, 2014, s. 239). Videre presenteres funn fra intervjuene som særlig berører spørsmålet om hva som skal til for at intern veiledning blir institusjonalisert og varig over tid.

Styrere må lage møtepunkter for veiledning, følge opp og sikre gjennomføring

De nyutdannede forteller at styrer informerte om ordningen med intern veileder og ekstern gruppeveiledning i forbindelse med ansettelsesintervjuene, men at de ellers ikke opplevde noen involvering fra styrer:

Så har vi, meg og intern veileder, gjort alt ting mellom oss og tilrettelagt og sånn. Så jeg tenker det skulle vært litt avklart hvordan man legger den veiledningstiden ... det er ikke lett ... (nyutdannet 2)

De interne veilederne mener også at styrer må følge opp og sørge for tid til veiledning:

Styrerne må følge opp hvordan det går med gjennomføringen, og hjelpe til med organisering av tid til å møtes ... Det må avklares hvordan en gjør det, sette inn vikar eller at noen andre avdelinger skal hjelpe til. For jeg synes det blir så dumt hvis det skal gå ut over avdelingen, det er jo en sånn stadig samvittighetsgreie som en går og kjenner på ... (intern veileder 2)

Styrerne mener selv at de i etterkant av prøveprosjektet burde ha sikret at det ble noen møtepunkter mellom intern veileder og den nyutdannede:

Jeg ser jo nå i etterkant at jeg som styrer bør sikre en koordinering av det som skal komme, at vi har noen faste møteplasser ... Og så får da kanskje den interne veilederen og den nyutdannede selv finne ut kontaktpunkter hvor det er behov inni det da, men at man har en møteplan. (styrer 1)

Barnehageeier mener at styrer i hver enkelt barnehage har et ansvar for å følge opp hvordan den interne veiledningen fungerer i egen barnehage, og gi informasjon til alle ansatte om ordningen:

Ja, jeg tenker at en viktig oppgave som den styreren har er å gi informasjon til hele personalet i sin barnehage om hva det her er. ...Det er for at personalet skal forstå at det må frigjøres tid innimellom for at veilederen skal få snakke med den nyansatte. (barnehageeier 2)

Samlet sett ser alle informantene styrer som en betydningsfull aktør i implementeringen av intern veiledning, gjennom at styrer både lager en møteplan, følger opp hvordan det fungerer, og informerer hele personalgruppen om ordningen.

Barnehageeier må informere, tydeliggjøre rammene og etterspørre gjennomføring

Når det gjelder barnehageeiers rolle, mener de nyutdannede at det er viktig at barnehageeier gir informasjon til hele personalgruppen om prøveprosjektet med intern veiledning:

Jeg tenker når de har satt det i gang, så tenker jeg at det er fint å gi informasjon om hva dette her går ut, at det kommer til å være et møte da og da, og kanskje noen tips til hvordan man kan gjøre det og viktigheten bak det ... Og at vi også får medarbeiderne med på det, slik at de får forståelse for at vi går fra avdelingen. (nyutdannet 2)

De interne veilederne mener at barnehageeier også må gi tydelig informasjon om økonomiske vilkår for ordningen, eksempelvis muligheten for å sette inn vikar 2 timer per måned til veiledning:

Så synes jeg det med økonomien i det ... den synes jeg ikke har blitt klar i det hele tatt. Selv om vi har spurt flere ganger, så er det litt sånn «dere finner fram og se hva dere kan gjøre». Det synes jeg har vært utrolig uheldig ... Og jeg tenker at det handler om rammene da. De har ikke blitt gjort tydelig hverken for oss, eller for styrer ... (intern veileder 1)

Styrerne mener som veilederne at det er barnehageeier som har ansvar for å gi informasjon om og opplæring i ordningen, samt å følge opp hvordan ordningen fungerer:

Jeg tenker jo primært innføring i ordningen og opplæring i ordningen, hva skal det være, det å kunne ha litt sånne retningslinjer på innhold og rammer ... (styrer 1)

Selv mener også representantene for barnehageeier at deres oppgave er å følge opp hvordan ordningen fungerer, selv om de ser styrer som den daglige ansvarlige:

Når det gjelder eier, så tenker jeg at vi må holde det varmt og etterspørre ... Fungerer den interne veilederen i barnehagen, må det noen endringer til, sånne type ting. (barnehageeier 1)

Samlet sett ser en at alle informanter ser barnehageeiers ansvar som å gi informasjon, gjøre tydelig hva som er de økonomiske rammene, og følge opp hvordan ordningen fungerer i den enkelte barnehage.

Sentrale faktorer: Avsatt tid til veiledning, informasjon til hele personalgruppen og oppfølging

I intervjuet ble deltakerne spurt om hva de særlig så på viktige faktorer for at en intern veiledningsordning skal fungere, og hva som kunne vært gjort annerledes. De nyutdannede mener at det skulle ha vært avklart når veiledningen skulle gjennomføres, og at hele personalet må informeres om ordningen:

Jeg tror det har vært litt vanskelig å få gjennomført veiledning ved at ikke det har vært fast tid til det. Det er så mye annet som skal gjøres at da blir veiledning ikke det en prioriterer. Ikke fordi jeg ikke har behov for det, men da mister jeg tid til de andre oppgavene. (nyutdannet 2)

De interne veilederne mener også at organisering av tid til å møtes er hovedutfordringen:

Jeg synes jo det å organisere det ... Altså det innholdsmessige, det synes jeg ikke er hovedutfordringen ... (intern veileder 1)

Styrerne sier selv at de synes ordningen har vært for diffus fra eiers side, og at det har påvirket strukturen i barnehagen:

... enten har jeg ikke tilegnet meg nok informasjon på veien, eller ikke fått nok informasjon, om den interne veiledningsordningen, litt diffust. Og det har påvirket strukturen i det. (styrer 2)

Representantene fra barnehageeier mener at den interne veiledningsordningen må forankres i barnehagen, og at styrerne må ansvarlig gjøres:

Ja, jeg tenker at styreren her er vesentlig for å få det til ... ja, for å informere hele personalet og kommunisere med den interne veilederen og litt sånn ansvarsavklaring ... (barnehageeier 2)

Samtidig ser eierne at styrerne har mye de skal følge opp, og mange pålegg om ansvarsoppgaver: «...det er veldig mye nå, mange krav fra sentralt hold til styrer» (barnehageeier 1).

Oppsummert viser de empiriske funnene at:

- 1) Alle informantene ser intern veiledning som noe som bidrar med faglig utvikling og hjelp til å stå i utfordrende situasjoner for nyutdannede.
- 2) Styrer blir sett som en betydningsfull aktør i implementeringen av intern veiledning for å skape struktur, følge opp og etablere en kultur for intern veiledning i barnehagen.
- 3) Barnehageeier må gi informasjon om ordningen, tydeliggjøre de økonomiske rammene og følge opp hvordan ordningen fungerer i den enkelte barnehage.
- 4) De mest sentrale faktorene for å lykkes er at det settes av tid til å møtes for veiledere og nyutdannede, at hele personalgruppen er informert, og at ordningen følges opp av styrer og barnehageeier.

Drøfting

De empiriske funnene vil bli drøftet med Fixsen et al. (2005) sin implementeringsmodell som ramme.

Organisasjonsstruktur: Det empiriske materialet tyder på at styrere ikke har utviklet en møteplan for veiledning slik intensjonen var, og at det å finne tid til å møtes i større grad har blitt overlatt til intern veileder og nyutdannet. Både de nyutdannede og de interne veilederne synes det er vanskelig å finne en felles tid for å gå fra barnegruppen og avdelingen, og kjenner på dårlig samvittighet. Dette funnet samsvarer med Rambøll (2020, s. 19), som finner at det kan være utfordrende for nyutdannede barnehagelærere å trekke seg ut fra avdelingene for å ha veiledning. I de tidligere forskningsundersøkelsene om nyutdannede barnehagelærere ble styrere framhevet som en sentral aktør for å utvikle gode introduksjonssystemer (Eik et al., 2016,

s. 17). De empiriske funnene i denne studien ser ut til å bekrefte at sjansene for at veiledning blir «et planmessig og bærekraftig system forankret lokalt på eier- og virksomhetsnivå ...» (Utdanningsdirektoratet, 2023), minsker uten en aktiv styrerrolle. Mangel på møteplan fra styrer ser ut til å føre til at veiledning blir gjennomført i mindre grad enn det som kunne vært mulig, og det svekker også muligheten for at intern veiledning blir institusjonalisert og etablert som en del av barnehagens praksis.

Organisasjonskultur: Særlig de nyutdannede peker på at det er viktig at resten av personalgruppen forstår hensikten med intern veiledning. En av de nyutdannede mener at en forbedring ville vært at alle ansatte var med på et felles oppstartsmøte slik at de forstod grunnen til at den nyutdannede og den interne veilederen forlater avdelingen. Barnehageeier tok også opp på informasjonsmøtet med styrerne betydningen av at alle i personalgruppen ble informert om hensikten med prosjektet. Ut fra det empiriske materialet ser det imidlertid ut til at styrer i mindre grad har jobbet aktivt med å utvikle en kultur for intern veiledning av nyutdannede i barnehagene, og at det mer har vært et forhold mellom den nyutdannede og den interne veilederen.

Kilden til intervensjonen og kjernekomponenter: Kjernekomponentet i prøveprosjektet ble av barnehageeier beskrevet som å gi nyutdannede en tettere oppfølging i hverdagen i den enkelte barnehage. I det empiriske materialet ser det ut til at kjernekomponentene har vært klare og blitt forstått både av de nyutdannede, de interne veilederne og styrerne. Alle parter ser betydningen av intern veiledning for nyutdannede og sier seg enige i at dette er et nyttig og viktig tiltak. Ut fra dette kan en si at muligheten for institusjonalisering er styrket, fordi selve kjernekomponentene i prosjektet ser ut til å være forstått og også ønsket.

Destinasjonene / de ansatte: Både de nyutdannede og de interne veilederne er opptatt av at de andre ansatte ikke skal oppleve økt arbeidsbelastning ved intern veiledning. Siden disse ikke er intervjuet, er det ikke et empirisk grunnlag for å si noe om intern veiledning har blitt opplevd som belastende. Likevel er det tydelig i materialet at dette er noe både nyutdannede og veilederne er opptatt av.

Kommunikasjonsforbindelsen: I modellen er kommunikasjonsforbindelsen knyttet til leder-ansatt, her styrer-ansattes kommunikasjon om implementering av intern veiledning. I datamaterialet ser det ikke ut til at styrer i stor grad har jobbet med «implementeringsdriverne» trening, veiledning og administrativ støtte (Øvregård, 2016). Ingen av informantene forteller

om at styrer har vært involvert i trening og veiledning knyttet til gjennomføring av veiledningssamtaler. Det ser heller ikke ut til at de interne veilederne har hatt behov for trening og veiledning tilknyttet selve veiledningssamtalene, men at de klart etterspør administrativ støtte i implementeringsprosessen. Både veilederne og de nyutdannede ønsker avklaring av når veiledningen skal gjennomføres, om det skal være i plantid eller ikke, om det skal settes inn vikar, eller om det blir gitt egen godtgjøring til den interne veilederen. Mangel på kommunikasjon om slike administrative og økonomiske forhold skaper frustrasjon både hos nyutdannede og de interne veilederne. En av styrerne sier selv at hen i større grad skulle vært aktivt involvert i gjennomføringen av den interne veiledningen. Mangel på kommunikasjon mellom styrer, de nyutdannede og de interne veilederne svekker igjen muligheten for at intern veiledning blir institusjonalisert og varig i barnehagene.

Styrerne på sin side etterspør kommunikasjon og informasjon fra barnehageeier om innholdet i og rammer for den interne veiledningsordningen. De savner skriftlighet og opplever ordningen som «diffus». Selv om det ble informert om ordningen på informasjonsmøtet for styrere, eksempelvis muligheten for å sette inn 2 timer vikar i måneden til veiledning, ser det ikke ut at dette har vært tilstrekkelig grad av informasjon. En av eierrepresentantene peker selv på at styrerne får mange pålegg fra eier sentralt, og at de forstår at det kan være mye å følge opp. Flere undersøkelser tyder på at styrerrollen er i ferd med å bli overbelastet (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 169). For mange andre oppgaver kan være grunnen til at styrerne ikke har fått laget møteplan, eller ikke har fulgt opp gjennomføringen. Lederrollen er en sentral faktor for å lykkes med implementeringsprosesser (Dyssegaard et al., 2017). En overbelastet lederrolle der styrer ikke har kapasitet til å følge opp implementering av intern veiledning, kan minske muligheten for at ordningen blir institusjonalisert som en del av barnehagens praksis.

Lojalitetsmåling: Funnene i undersøkelsen som viser at både de nyutdannede, de interne veilederne og styrere er positive til intern veiledning og ser hensikten med det, kan tyde på at lojaliteten til prosjektet er høy. Mangel på lojalitet til intern veiledning kan eventuelt komme fra resten av ansattgruppen. Siden disse ikke er intervjuet, er det vanskelig å si noe om dette utenom at det ikke blir nevnt av noen av informantene at de har møtt motstand mot intern veiledning fra assistenter og fagarbeidere. Det er i større grad de nyutdannede og de interne veilederne som selv uttrykker

bekymring for å forlate barnegruppen og de andre ansatte. Mangel på lojalitet i prosjektet kan i større grad knyttes opp til barnehageeier. Både de interne veilederne og styrere synes informasjon fra eier om når veiledning skal gjennomføres, og hvilke økonomiske ressurser som er tilgjengelig, er for lite klar. Selve det faglige innholdet stiller de i liten grad spørsmål ved, men de opplever frustrasjon rundt mangel på tydelige rammer. Av den grunn kan det være at lojaliteten til å gjennomføre veiledning har vært mindre enn eier har ønsket, noe som også svekker muligheten for at intern veiledning blir institusjonalisert. Implementering av endringer krever i seg selv en ekstra innsats, der særlig kommunikasjon og medvirkning for de involverte ofte er en utfordring (Roland, 2020, s. 25). Barnehagerådgiver hadde som styrerne også en rekke andre oppgaver å følge opp. Ledelse på eiernivå i implementeringsprosesser kan derfor også være en utfordrende og kompleks oppgave.

Oppsummering

Forskningsspørsmålet i artikkelen var: *Hvordan kan en ordning med intern veiledning i tillegg til gruppeveiledning av nyutdannede barnehagelærere bli institusjonalisert og varig?* Undersøkelsen viser at en intern veiledningsordning for nyutdannede barnehagelærere i tillegg til ekstern gruppeveiledning blir opplevd som nyttig og betydningsfull både for faglig utvikling og for å hindre tidlig frafall fra yrket. Likevel er det flere utfordringer knyttet til at intern veiledning blir institusjonalisert og varig over tid. Mangel på møteplan for veiledning og oppfølging fra styrer, for lite klarhet fra eiers side om i hvilken del av arbeidstiden veiledning skal gjennomføres, og mangel på informasjon om økonomiske forhold som vikarbruk og godtgjøring for veileder, gjør det mindre sannsynlig at intern veiledning blir institusjonalisert som en del av barnehagens praksis. Både barnehageeier og styrer ser selv at de har et særlig ansvar for å følge prosessen med implementering av intern veiledning, men har begrenset kapasitet til oppfølging på grunn av mange andre oppgaver. De interne veilederne og de nyutdannede ser ut til å bli sittende igjen med et for stort ansvar på egen hånd for å skape rammer for å møtes. Som Øvregård (2016) peker på, er implementering en «komplisert konkretiseringsfase». Uten at de overnevnte forholdene er på plass og avklart, er det ut fra undersøkelsens empiriske funn lite sannsynlig at intern veiledning av nyutdannede barnehagelærere blir institusjonalisert og varig.

Forfatterbiografier

Magritt Lundestad er dosent i organisasjon og ledelse på Institutt for barnehagelærerutdanning (BLU), OsloMet - storbyuniversitetet. Hennes forskningsområder er ledelse, veiledning og organisasjonsutvikling på barnehagefeltet. Lundestad har publisert flere monografier, kapitler i antologier, lærebøker og vitenskapelige artikler om temaene ledelse av konflikter i personalgrupper i barnehagen, å være leder i barnehagen, å være over tid som pedagog og leder, organisering, arbeidsdeling og profesjonalitet på barnehagefeltet mm. Lundestad er nettverkskontakt for barnehagelærerutdanningen i «Profesjonsfaglig veiledning for nyutdannede lærere i barnehage og skole» og programansvarlig for tilleggsgutdanningen «Ledelse av endrings- og utviklingsarbeid» i utdanningsledelsesprogrammet ved Oslo Met. Hun er medlem av forskningsgruppen «Ledelse, veiledning og organisasjonsbygging i barnehagen» på BLU, OsloMet.

Referanser

- Dyssegaard, C., Egelund, N. & Sommersel, H. (2017). *What enables or hinders the use of research-based knowledge in primary and lower secondary school – a systematic review and state of the field analysis*. Danish Clearinghouse for Educational Research, Department of Education, Aarhus University.
- Eik, L. (2014). *Ny i profesjonen. En observasjons- og intervjustudie av førskolelæreres videre kvalifisering det første året i yrket* [Doktorgradsavhandling]. Universitetet i Oslo.
- Eik, L., Steinnes, G. & Ødegård, E. (2016). *Barnehagelæreres profesjonslæring: I barnehagens mulighetsrom*. Fagbokforlaget.
- Ertesvåg, S. & Roland, P. (2013). *Ledelse av endringsarbeid i barnehagen*. Gyldendal Akademisk.
- Fixsen, D., Naoom, S., Blase, K., Friedmann, R. & Wallace, F. (2005). *Implementation research. A synthesis of the literature*. University of South Florida.
- Halkier, B. (2010). *Fokusgrupper*. Gyldendal Akademisk.
- Holm, Ø., Helle, M. & Kavli, H. R. (2015). *Evaluering av veiledning av nyutdannede nytilsatte lærere*. Rambøll Management.
- Johannessen, A., Tufte, P. A. & Christoffersen, L. (2010). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (4. utg.). Abstrakt forlag.
- Kunnskapsdepartementet (2018). *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv - et kunnskapsgrunnlag*. Kunnskapsdepartementet
- Kunnskapsdepartementet. (2025). *Prinsipper og forpliktelser for profesjonsveiledning av nyutdannede lærere i barnehage og skole*. Kunnskapsdepartementet.
- Kvale, S., Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Mostad, V., Skandsen, T., Wærness, J. I. & Lindvig, Y. (2021). *Entusiasme for endring i barnehagen* (2. utg.). Gyldendal Akademisk.
- Rambøll. (2020). *Evaluering av veiledning av nyutdannede nytilsatte lærere. Delrapport*. Rambøll.
- Rambøll. (2021). *Evaluering av veiledning av nyutdannede nytilsatte lærere. Sluttrapport*. Rambøll.
- Roland, P. (2020). *Hva er implementering? I P. Roland & E. Westergård, Implementering: Omsetting av teorier, ideer, aktiviteter og strukturer til praksis* (s. 19–37). Gyldendal Akademisk.

- Utdanningsdirektoratet. (2023). Veiledning av nyutdannede – hvordan kan det gjennomføres? Udir. <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/veiledning-av-nyutdannede/hvordan-kan-det-gjennomfores/>
- Ødegård, E. (2011). *Nyutdannede pedagogiske lederes mestring og appropriering av barnehagens kulturelle redskaper* [Doktorgradsavhandling]. Universitetet i Oslo.
- Øvregård, M. (2016, 24. april). *Hva er implementering?* Utdanningsforskning. <https://utdanningsforskning.no/artikler/2016/hva-er-implementering/>