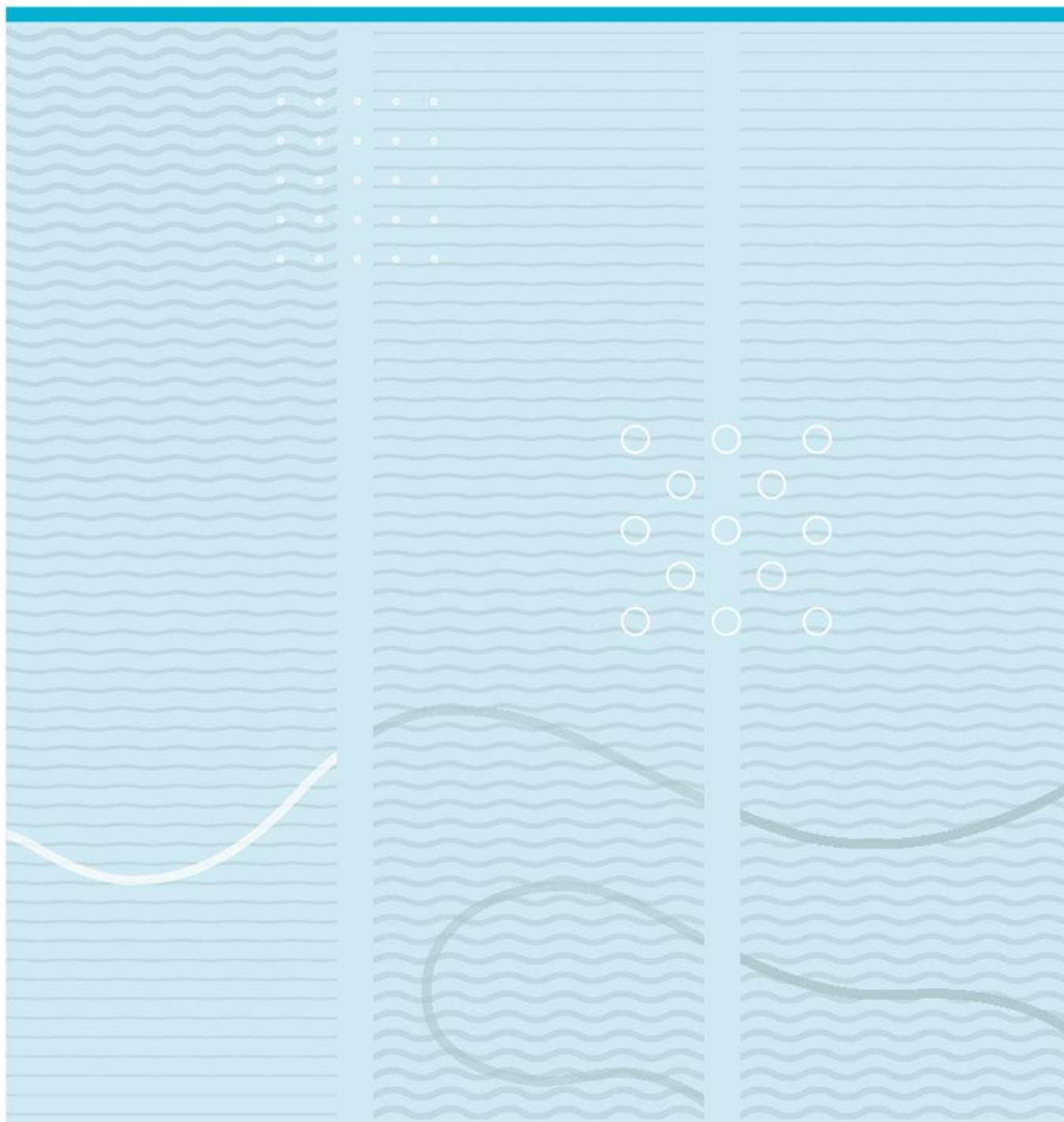


Hind Thingstad

Ledelse i barnehage

Om eierens og styrerens perspektiv på god ledelse



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for humaniora, idretts- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2022 Hind Thingstad

Denne avhandlingen representerer 120 studiepoeng

Sammendrag

Formålet med studien min er at jeg ønsker å få en dypere forståelse av hva som kjennetegner god ledelse i barnehagen ut ifra eierens og styrerens forståelse.

Oppgaven starter med at jeg viser til historiske utviklingstrekk i barnehagen og hvordan den tidligere har vært organisert. Det er brukt kvalitativ metode der tre eiere og tre styrere i forskjellige barnehager er intervjuet om hvordan de forstår ledelse i barnehagen, hvordan de arbeider med ledelse med bakgrunn i egen rolle og hvilke hindringer og muligheter de ser som påvirker god ledelse i barnehagen. Oppgaven har teoriforankring i Gotvassli (2019), Roald (2012), Møller & Ottesen (2011), Skogen (2021), Granrusten (2016), Spillane (2006), Jacobsen (2018), Jacobsen & Torsvik (2019), Aasen & Paulsen (2017), Larsen og Slåtten (2014), Børhaug & Lostberg (2014) og Aasen (2010). Teoriforankringen suppleres med lovverk, stortingsmeldinger, Skjæveland, Moen, Granrusten & Lillemyr (2017) og Mordal (2014).

Funn og resultat:

Det første funnet viser at eiere og styrere har litt forskjellig forståelse av hva som kjennetegner god ledelse i barnehagen. Eierens forståelse av god ledelse er summen av alt man gjør. Eierne ser på god ledelse på den måten at de ønsker å fremstå som tydelige ledere, motivatorer og at de når mål. Eierne ønsker å drive med distribuert ledelse hvor man delegerer oppgaver og følger dem opp på en god måte. Styrerens forståelse av god ledelse er en balanse mellom det administrative arbeidet og pedagogisk ledelse. Det andre funnet er at der eier mangler barnehagefaglig bakgrunn føler styrerne at de ikke får tilstrekkelig forståelse for ledelsesutfordringene sine. Det tredje funnet viser hva det er som påvirker god ledelse i barnehagen, og det er arbeidsmengden som styreren har og kompetansen til de ansatte. De økte kravene gjør at man må prioritere mye tid til administrative oppgaver som igjen påvirker pedagogisk ledelse. Hverdagsspråk og faguttrykk påvirker det profesjonelle praksisfellesskapet fordi de kan bety forskjellige ting i barnehagehverdagen.

Abstract

The aim of this research is to obtain a deeper understanding of what characterises leadership of high quality in kindergarten based on the comprehension of the owner and the director. This research starts off with the reference to historical development features in the kindergarten and how kindergartens have been organised in the past. A qualitative method has been used where three owners and three directors from different kindergartens have been interviewed. The purpose of these interviews was to learn how they understand leadership, how they work with leadership with the background of their own role and what limitations and possibilities they look at which affect leadership of high quality in the kindergarten. This research has theory grounding in Gotvassli (2019), Roald (2012), Møller & Ottesen (2011), Skogen (2021), Granrusten (2016), Spillane (2006), Jacobsen (2018), Jacobsen & Torsvik (2019), Aasen & Paulsen (2017), Larsen & Slåtten (2014), Børhaug & Lostberg (2014) and Aasen (2010). The theory grounding is supplemented by legislation, reports to the Norwegian Parliament and Mordal (2014).

Findings and results:

The first found shows that owners and directors have slightly different understandings of what characteristics is to a good management in the kindergarten. The owner's understanding of a high-quality leadership is the combination of everything one does. Owners view good management in the way that they want to appear as clear leaders, motivators and that they achieve goals. Owners want to operate with distributed leadership where you delegate tasks and follow them up in a competent way. The directors, for their part, also see the need for that kind of leadership and do not disagree with it. The director's understanding of a leadership of high quality is a balance between the administrative work and pedagogical management. The second found is that where the owner lacks a professional background in kindergarten, the directors feel that they do not have sufficient understanding of their management challenges. The third found is showing what affects good management in the kindergarten are the workload and the competence of the employees. The increased requirements cause the time to be prioritised for administrative tasks, which in turn affect pedagogical leadership. Everyday language and technical terms are also affecting the professional community of practice because they can mean different things in the day-to-day life in the kindergarten.

Innhold

1	Om utviklingstrekk og organisering av barnehagen	7
1.1	Problemstilling.....	8
1.2	Oppgavens struktur	9
2	Barnehagens utvikling	10
2.1	Historiske utviklingstrekk i barnehagen.....	10
2.2	Barnehagens oppbygging	11
2.2.1	Statistikk og eierskap	12
2.3	Barnehagens organisering.....	12
2.4	Oppsummering.....	14
3	Teoretisk innramming	15
3.1	Definisjon på ledelse	15
3.2	Perspektiver på god ledelse i barnehagen.....	15
3.3	Pedagogisk ledelse og styrerens profesjonelle identitet	17
3.4	Distribuert ledelse i barnehagen	19
3.4.1	Leader-plus.....	20
3.4.2	Distribuert ledelse i praksis.....	21
3.5	Produktiv utviklingskultur som mål for barnehageeier	24
3.6	Lederstrategier	26
3.6.1	Strategi E "economic"	26
3.6.2	Strategi O "organizational"	27
3.7	Oppsummering.....	28
4	Vitenskapsteoretiske og metodiske tilnærminger	30
4.1	Vitenskapsteoretisk tilnærming.....	30
4.2	Kvalitativt forskningsdesign	30
4.3	Hermeneutikk og fenomenologi.....	31
4.4	Forforståelse.....	32
4.5	Min rolle som forsker	33
4.6	Utvalg	34
4.7	Datainnsamling.....	35
4.7.1	Utarbeidelse av intervjuguide.....	36
4.7.2	Tanker rundt gjennomføring av intervjuene	37

4.8 Validitet og reliabilitet	38
4.9 Etske vurderinger	39
4.10 Transkribering	40
4.11 Koding og kategorisering	40
5 Presentasjon av funn	43
5.1 Hvordan forstår barnehageeier og styrer ledelse i barnehagen?.....	43
5.2 Hvordan arbeider barnehagestyrer og eier med ledelse med bakgrunn i egen rolle?.....	45
5.3 Hvilke hindringer og muligheter påvirker god ledelse i barnehagen?	49
6 Oppsummering av funn og veien videre	53
7 Drøfting av empiri mot teori	55
7.1 Hvordan forstår barnehageeier og styrer ledelse i barnehagen?.....	55
7.2 Hvordan arbeider barnehageeier med ledelse?	58
7.2.1 Hvordan distribuerer eier ledelse i praksis?	59
7.3 Hvordan arbeider styrer med ledelse?	61
7.3.1 Hvordan distribuerer styrer ledelse i praksis?	62
7.4 Hvilke hindringer og muligheter påvirker god ledelse i barnehagen?	63
8. Oppsummering	66
9. Litteraturliste	67
10 Vedlegg	72
10.1 Svar fra NSD (Vedlegg 1).....	72
10.2 Informasjonsskriv (Vedlegg 2)	74
10.3 Intervjuguide, eiere/eiers representant (Vedlegg 3)	77
10.4 Intervjuguide, styrere (Vedlegg 4)	78

Forord

Da jeg begynte på barnehagelærerutdanningen i 2016 var mitt fokus barns lek og læring. Like før jeg var ferdig med barnehagelærerutdanningen min fikk jeg mulighet til å begynne å jobbe i en annen barnehage på dispensasjon som pedagogisk leder, til jeg ble ferdig med utdanningen. Den erfaringen jeg gjorde meg ved å begynne å jobbe som pedagogisk leder gjorde at jeg ble mer interessert i ledelse. I stillingen som pedagogisk leder følte jeg etter hvert at jeg ikke hadde nok redskap i redskapskassa mi til å håndtere alle de ledelseskravene som kom fra eier, styrer og personalet på avdelingen. Jeg følte at jeg måtte ha en videre forståelse av alle kravene og hva det innebar å være en leder.

Masterstudiet som har pågått i 2 år har gitt meg trygghet og bevissthet på min rolle som pedagogisk leder. Jeg har blitt bevisst min rolle og blitt utfordret på mine egne tanker rundt ledelse.

Nå er jeg ved veis ende på denne reisen og det er på tide å takke alle som har bidratt med støtte og hjelp under denne masterstudien. Først og fremst vil jeg takke alle medstudenter og forelesere for lærerike samlinger, ny verdifull kunnskap, og deling av utfordringer og erfaringer. Jeg ønsker å takke alle informantene som var imøtekommende og som la til rette for at jeg kunne besvare min problemstilling. Dere har gitt meg mange refleksjoner og erfaringer som har bidratt til innsikt i hvordan man kan utøve god ledelse i barnehagen. Uten dere ville jeg ikke ha klart det.

Videre takker jeg min veileder Elisabeth Stenshorne for alle konstruktive og positive tilbakemeldinger, og for refleksjonen du har satt i gang hos meg, og ikke minst motivasjonen underveis. Takk for alle innspill og gode råd du ga meg til mitt videre arbeid. Hver gang du veiledet meg ble jeg tryggere og mer motivert.

Til slutt takker jeg min mann Ole Erik Thingstad for all den støtten og rom du har gitt meg for å kunne studere og skrive denne oppgaven. Du har oppmuntret og heiet på meg når bakkene var bratte. Takk for alle ettermiddagene og helgene du har måttet sitte ved min side for å støtte meg og drøfte med meg det jeg synes var uforståelig. Jeg ville aldri klart det uten din hjelp og støtte.

Eidsvoll verk, 28.05.2022

Hind Thingstad

1 Om utviklingstrekk og organisering av barnehagen

Historisk sett har barnehagen blitt sett på som et sted for oppbevaring av barn og barnehagene var ledelsesmessig gjerne preget av flat struktur (Mordal, 2014, s. 6). I dag blir barnehagen sett på som en lærende organisasjon som er en del av den livslange læringen til barna sammen med skolelæringen, dog kan det ifølge Mordal (2014, s. 6) se ut til at barnehagesektoren ligger noe etter skolesektoren fordi profesjonaliseringen på nasjonalt nivå innen barnehagesektoren har kommet først de senere årene. Denne utviklingen tenker jeg har påvirket lederrollen i barnehagen og kravet som stilles til lederne i barnehagen.

Jeg har arbeidet i flere forskjellige typer barnehage. Forskjellige typer barnehage har forskjellig måte å utøve ledelse på. Jeg har sett hvordan forskjellen i praksis har påvirket de ansatte i hverdagen og dette har gjort meg nysgjerrig på bakgrunnen for de valgene lederne tar. Derfor ønsker jeg å forske på hva god ledelse i barnehagen er.

I 2006 kom den første rammeplanen for barnehagen. Den inneholdt ikke noen spesifikke signaler om hvordan barnehagene skulle ledes. Det som derimot var nevnt spesifikt om ledelse var at styrer og pedagogisk leder har et overordnet ansvar for det pedagogiske innholdet i barnehagen.

I november 2014 kom Sintef-rapporten "Ledelse i barnehage og skole". Rapporten setter søkelyset på hva god ledelse i barnehage og skole er. Rapporten viser at både forskning, stortingsmeldinger og Utdanningsdirektoratet definerer "god ledelse" nokså likt. Andre viktige faktorer er evaluering av retningen barnehage og skole er på vei, og at det er et system for styring av administrative oppgaver (Mordal, 2014, s. 15). Det ses noen spesielle trekk ved utviklingen av vestlige lands ECEC-tilbud (Early Childhood Education and Care) og det er at det er økende profesjonalisering, økt bruk av læreplaner, og økt søkelys på kvalitet (Mordal, 2014, s. 19).

I 2017 kom en rammeplan hvor ledelse var mer tydelig definert med tanke på eierens og barnehagestyrerens ansvar og oppgaver. Eieren har ifølge rammeplanen det overordnede ansvaret for at barnehagen drives etter gjeldende lover og regelverk.

Styrer har det daglige ansvaret innenfor pedagogikken, det administrative og det personalmessige. Hen skal se til at det pedagogiske arbeidet er i henhold til rammeplanen og barnehageloven (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15-16).

De siste 10-20 årene ser vi at utdanningssektoren har blitt preget av NPM (New Public Management) der mål- og resultatstyring (MRS) og organisatorisk fristilling er viktige faktorer

(Christensen & Ars, 2014, s. 204). Krav om god ledelse i barnehage ser vi tydelig i stortingsmeldingene "Kvalitet i barnehagen" (St. Meld. 41 (2008-2009)) og "Framtidens barnehage" (Med. St. 24 (2012-2013)). Kunnskapsdepartementet har bestemt at den rollen barnehagen skal ha innenfor livslangt læringsløp-utviklingen krever god ledelse.

Barnehagen er organisert med flat struktur. Ved å fordele arbeidet slik kan både assistenter, fagarbeidere og pedagoger gjøre de samme oppgavene i løpet av en arbeidsdag (Aasen, 2010, s. 294). Slik jeg har erfart denne strukturen er at arbeidsoppgavene i barnehagen er blitt knyttet opp til forskjellige vakter med jobbrotasjon. Jeg opplever at med denne organisasjonsformen så blir denne måten å arbeide på en pulverisering av ansvar i hverdagen. Det blir heller ikke noe "skille" mellom ledelse og medarbeidere. Jeg har derimot inntrykk av at de aller fleste medarbeiderne føler seg inkluderte i hverdagen med denne formen å organisere seg på, og at de føler de har et eierskap til arbeidet, og det er positivt.

1.1 Problemstilling

Formålet med studien min er at jeg ønsker å få en dypere forståelse av hva som kjennetegner god ledelse i barnehagen ut ifra eierens og styrerens perspektiv. Det finnes begrenset med litteratur om emnet, og jeg har et ønske om at resultatet av forskningen min kan bli et bidrag til feltet ved å tillegge ny kunnskap, og dermed gi nye perspektiver til leseren.

Med "rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver 2017" som utgangspunkt blir problemstillingen min:

Hvilke kjennetegn beskriver eiere og styrere av hva som er god ledelse i barnehagen?

Forskerspørsmål:

1. Hvordan forstår barnehageeier og styrer ledelse i barnehagen?
2. Hvordan arbeider de med ledelse med bakgrunn i egen rolle?
3. Hvilke hindringer og muligheter påvirker god ledelse i barnehagen?

Problemstillingen tar utgangspunkt i en rekke forskerspørsmål som sammen skal kaste lys over temaet "ledelse av barnehagen". Som utgangspunkt tar jeg for meg ledelse av barnehagen i seg selv, og i det ligger det implisitt også ledelse i barnehagen. Jeg synes ledelse **av** barnehagen inngår som en like naturlig del som ledelse **i** den fordi begge delene omfatter styrerens rolle. Hvis jeg tar med det ene fenomenet og utelukker det andre blir det vanskelig å dekke den komplekse rollen som styreren står ovenfor.

Forskerspørsmål en skal kaste lys over hvordan eier og styrer forstår ledelse i barnehagen. Forskerspørsmål to skal belyse hvordan eier og styrer arbeider med ledelse med bakgrunn i egen rolle. Det tredje forskningsspørsmålet skal svare hva som hemmer og fremmer god ledelse i barnehagen.

1.2 Oppgavens struktur

I kapittel to presenterer jeg den historiske utviklingen i barnehagen. Jeg tar der for meg barnehagens oppbygging og organisering. I tredje kapittel presenterer jeg oppgavens teoretiske innramming. I kapittel fire gjør jeg rede for studiens vitenskapsteoretiske og metodiske tilnærminger. I kapittel fem presenteres funn. I kapittel seks oppsummerer jeg funnene og veien videre. I kapittel sju drøfter jeg mine funn i lys av oppgavens teoretiske innramming. Jeg avslutter oppgaven med kapittel åtte med oppsummering av hovedfunnene og videre forskning.

2 Barnehagens utvikling

I dette kapittelet skriver jeg om den historiske utviklingen innen barnehagesektoren. For å kunne forstå dagens barnehage er det viktig å ha kjennskap til historien rundt den og hvordan utviklingen påvirker barnehagens ledelse per i dag. Samfunnets utvikling påvirker politikken, og den politiske styringen av barnehagene har gått i retning av krav om mer faglig kompetanse hos styrerne. Dette har medført styringsdokumenter og formelle krav til hvordan barnehagene skal drives. Jeg skriver kort om utviklingen av barnehagen sett i lys av disse hendelsene. Det skal hjelpe leseren og meg å forstå hvorfor og hvordan dagens styrere tar de valgene de gjør med tanke på ledelse av barnehagen. Det vil også være en del av min empiri-drøftelse.

2.1 Historiske utviklingstrekk i barnehagen

Utviklingen av lederrollen i barnehagen har en sammenheng med utviklingen av barnehagen som organisasjon og samfunnsinstitusjon (Gotvassli, 2019, s. 13). I 1945 kalte myndighetene institusjoner som hadde barn under skolepliktig alder på dagtid for daginstitusjoner.

Daginstitusjoner skulle hjelpe til med noen av foreldres oppgaver, men ikke erstatte hjemmet. Tanken bak daginstitusjonene var at mødrene skulle få frigjort tid til å gjøre annen yrkesrettet aktivitet eller ta utdanning (Gotvassli, 2019, s. 13).

I 1975 kom den første barnehageloven. Barnehageloven presiserte at det er kun barnehagelærere og førskolelærere som kunne ansettes i barnehagene og ha lederansvar. Tiden mellom 1975 og 1995 var preget av mye forskning innfor pedagogikken i barnehagen. Det var særlig fokus på arbeidsformer og det var kritiske diskusjoner om formålet. I 1996 kom den første rammeplanen for barnehagen. Den ga barnehagene et samfunnsmandat med et helhetlig syn på læring (Gotvassli, 2019, s. 14).

I 2005 ble barnehagevirksomheten flyttet til Kunnskapsdepartementet. Frem til da lå barnehagen under Barne- og familiedepartementet. Barnehagene ble fra 2005 sett på som en del av den livslange læringen til barna og barnehagene ble stadig mer sentrale i den politiske planen. I 2006 kom ny rammeplan. Rammeplanen hadde ikke noe stort fokus på hvordan barnehagene skulle ledes, men den fokuserte mest på pedagogisk ledelse som innebar planlegging, vurdering og gjennomføring av barnehagens innhold og oppgaver (Kunnskapsdepartementet, 2006).

Via St.med 41 (2008-2009) s. 34) *Kvalitet i barnehagen* ble det presisert at god ledelse er en viktig del av barnehagedriften. Siden barnehagen blir sett på som et første trinn i et livslangt læringsløp

stilles det krav til god ledelse i barnehagen. Stortingsmeldingen skriver videre at det er viktig med god kompetanse innenfor ledelse for å imøtekomme alle de nye kravene som stilles til barnehagene. Disse signalene tolker jeg som om departementet varslet nye krav og endringer til ledelse av barnehagesektoren. På bakgrunn av dette ble det i 2011 innført en nasjonal lederutdanning for styrere. Målet med denne utdanningen er at styreren skal være i stand til å imøtekomme de kravene barnehagene står ovenfor og at styreren skal ha en klarere forståelse av sin egen lederrolle (Gotvassli, 2019, s. 19).

I 2017 kom den nye og foreløpig siste rammeplanen. Den nye rammeplanen bygger videre på den norske barnehagetradisjonen der lek, læring, danning og omsorg sees i sammenheng. Ny rammeplan er tydeligere på hva pedagogisk arbeid skal inneholde og hvordan eier og personalet i samarbeid skal bidra til å nå målene (Kunnskapsdepartementet, 2017). Siden det er påvist store variasjoner i kvaliteten på barnehagetilbudene har kunnskapsdepartementet parallelt med satsing på ny rammeplan også hatt satsing på kompetanseheving i barnehagen. Høsten 2018 ble det vedtatt nye bemanningsnormer i barnehagen for å styrke kvaliteten. Det ble gjort om fra at en pedagog skal ha ansvar for 18 barn til 14 barn (Gotvassli, 2019, s. 15-16). Jeg mener at dette vil medføre et større profesjonelt felleskap og en sammensetting av flere ansatte med barnehagefaglig utdanning. Som igjen vil medføre til større krav til kompetansen til styreren og hans/hennes lederrolle.

Vi kan si at hovedinnholdet i de politiske signalene i de siste årene er klare forventninger til utviklingen av barnehagen som en lærende organisasjon, samtidig som det stilles større krav til god ledelse i barnehagen. Dette skyldes at andre aktører og barnehagens samfunnsmandat har gjort at barnehagen i økende grad har vært nødt til å ta hensyn til forventningene som har blitt stilt (Skjæveland, Moen, Granrusten, & Lillemyr, 2017, s. 1-3). For å kunne innfri disse kravene er det viktig med en god og kompetent ledelse hos både eiere, styrere og pedagogiske ledere fordi det er ekstra krevende å lede en barnehage som en lærende organisasjon med den lave andelen av ansatte med pedagogisk utdanning. Dette vises gjennom den hierarkiske oppbyggingen av barnehagen som politikerne i 2011 ønsket ved å sette i gang en lederutdanning for styrere (Gotvassli, 2019, s. 19).

2.2 Barnehagens oppbygging

I dette kapittelet skal jeg gjøre rede for hvordan barnehagen er bygd opp og organisert, og jeg har en kort definisjon av begrepene barnehagestyrer og eier.

2.2.1 Statistikk og eierskap

Barnehagene i Norge er både offentlige og private. I 2020 var det 5620 barnehager. Av dem var andelen offentlige eide barnehager 47 %, og privateide 53 % (Statistisk sentralbyrå, 2020). I St. Meld. 28 ((2004-2005) s. 5) kommer det frem at det har blitt inngått et forlik i barnehagepolitikken. Plikt til økonomisk likebehandling av private og offentlige barnehager og innføring av maksimalpris på foreldrebetaling er blant de to sentrale elementene i barnehageforliket. Grunnen til det er større etterspørsel etter barnehageplasser og demografiske endringer på lengre sikt, og for imøtekomme denne veksten må private aktører inn for å hjelpe de offentlige.

2.3 Barnehagens organisering

Historisk sett har barnehager vært organisert avdelingsvis, men i de senere år har det også kommet andre typer barnehager. Dette er det vi kaller for avdelingsløse barnehager. Noen av disse kalles sonebarnehager, mens andre derimot kaller alle disse for basebarnehager. Avdelingsbarnehager deles inn i avdelinger hvor størsteparten av arealet som benyttes til lek er tilknyttet den aktuelle avdelingen. Basebarnehager har gjerne mindre areal til hver enkelt base enn avdelingsbarnehagene har til avdelinger. Forskjellen er at basebarnehagene har gitt fra seg areal til spesialformål, for eksempel aktivitetsrom. Sonebarnehager derimot har fellesarealer av forskjellig størrelse fordelt på flere rom (Larsen & Slåtten, 2014, s. 69-70). De forskjellige måtene å organisere barnehagene på kan kreve forskjellige ledelsesmåter. Avdelingsbarnehagene har team med minimum tre ansatte med forskjellig fagkompetanse som utfyller hverandre og jobber mot felles mål. Teamet ledes av en pedagogisk leder. Basebarnehagene og sonebarnehagene er i prinsippet bygd opp på samme måte, men temaene er flere, de består av flere personer og har flere barn. Det overordnede administrative ansvaret for barnehagen, uavhengig av hvilken organisering det er, tilligger styrer (Aasen, 2018, s. 38).

Organisasjonsstruktur omhandler måten organisasjoner er bygget opp på. Den beskriver blant annet hvordan ansvar og myndighet fordeles. Organisasjonsstruktur omhandler også maktfordeling og styringsmuligheter. Struktur handler også om rutiner og instruksjoner som ofte kan være uformelle og uskrevne (Larsen & Slåtten, 2014, s. 28). Innenfor barnehagen er strukturen nokså lik andre organisasjoner. Barnehagen må forholde seg til arbeidsmiljøloven slik alle organisasjoner må. Det er liten forskjell på de private og offentlige barnehagene, men de offentlige må følge forvaltningsloven, det trenger ikke de private. Når det kommer til oppbygning, er de offentlige og private barnehagene nokså like. De er vanligvis styrt av en styrer pr. barnehage eller en styrer som

har ansvaret for flere barnehager. Barnehagene er oftest delt inn i avdelinger som ledes av en til to pedagogiske ledere, som har assistenter og fagarbeidere under seg (Larsen & Slåtten, 2014, s. 29).

Børhaug & Lotsberg (2014, s. 5) viser til flere undersøkelser der barnehagen har en hierarkisk ledelsesstruktur der styrer er underlagt eier, og pedagogisk leder er underlagt styrer. Hver med mandat til ledelsesansvar og frihet. Børhaug & Lotsberg (2014, s. 5) hevder at slike hierarkiske strukturer er formalisert i barnehager, men det er likevel flere studier som tyder på at barnehagesektoren preges av sterke normer og verdier om involverende demokratisk ledelse av hele barnehagen. Barnehagen som modellert på hjemmet og med flat struktur har drevet ledelsesforståelse i teamorientert retning og har vært et hinder for tydelige hierarkier. Børhaug (2013, s. 145) skriver at ledelsen i norske barnehager tidligere har vært preget av demokratisk deltagelse, men at man i den senere tid har sett en endring i forbindelse med at NPM-tenkningen har blitt mer gjeldende. Børhaug (2013) har utført en studie på ledelsespraksiser i barnehager i Norge. I studien fant han at ledere i private barnehager involverte medarbeidere i større grad enn ledere i offentlige barnehager. Videre fant han en negativ korrelasjon med størrelse og involvering av ansatte, der det ser ut til at jo større organisasjon, jo mindre blir de ansatte involvert i avgjørelser. Begrunnelsen for det ser ut til å være relatert til det faktum at personlig involvering er både ressurs- og tidkrevende, og at én- til én-daglige konsultasjoner kan se ut til å overleve i små barnehager, men ikke i de store.

Statistikken for barnehageansatte i 2020 viser at kun 1/3 av de ansatte har universitets/høgskoleutdanning med barnehagerelevant pedagogisk utdanning (Statistisk Sentralbyrå, 2020). Den lave andelen pedagogisk utdannet personell er med på å tvinge frem en fordeling av arbeidsoppgavene i form av jobbrotasjon. Dette må til for å kunne opprettholde kravet om korrekt antall kvalifisert personell til enhver tid i barnehagen. Jobbrotasjon utfordrer autoriteten til pedagogene bl.a. fordi det faglige blir utvannet når de må kommunisere faget sitt ned til de ufaglærte assistentene. Når barnehagelærere er i mindretall i en gruppe ansatte hvor det er mange som ikke har pedagogisk utdanning eller har kort pedagogisk utdanning, gir det utslag på hvor stor grad bruken av hverdagspråk og ikke fagspråk benyttes (Gotvassli, 2019, s. 24). Dette gjøres både for at assistentene skal forstå hva som blir kommunisert og også fordi pedagogene ikke ønsker å fremheve egen kompetanse og slik sette seg over assistentene. Denne måten å agere på overfor noen som er under seg i hierarkiet er en måte å få organisasjonen til å gå fremover på når fagutdannede og ufaglærte blir tvunget til å gjøre de samme arbeidsoppgavene og arbeide tett på hverandre. Slik sett kan det virke som om det blir tatt mer hensyn til de ufaglærte enn faglærte i det daglige (Aasen, 2018, s. 79-82).

I 2017 kom det en skjerping av pedagognormen for å heve kvaliteten i barnehagen (Utdanningsdirektoratet, 2018). Intensjonen er at det skal føre til en økning i det faglige innholdet i barnehagen og med det vil det stilles høyere krav til ledelse. Juridisk sett er det barnehageeiers ansvar at kvaliteten på tilbudet i barnehagen oppfylles (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15). Eier skal vektlegge kompetansen til de ansatte når hen planlegger styringen av barnehagen slik at barnehagetilbudet får god kvalitet. Jf. barnehagelovens § 2 åttende ledd kan rammeplanen tilpasses lokale forhold, og slike tilpasninger bør det vises til i vedtektene til barnehagen. Ifølge rammeplanen er styrer gitt det daglige ansvaret for at alle krav som gjelder driften av barnehagen tilfredsstilles. Styrer og pedagogisk leder er det teamet som i praksis utøver det pedagogiske arbeidet, herunder innarbeiding av rutiner og planlegging for å få gjennomført de overordnede målene i rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). Ved at pedagognormen har blitt skjerpet økes kompetansen på avdelingene og ledelsen blir tydeligere når det er flere pedagoger til stede.

2.4 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg beskrevet hvordan barnehagene er organisert og jeg tar med korte men viktige historiske utviklingstrekk. Jeg viser hvordan struktur, ansvar og maktfordeling tidligere har vært, og hvilken form som er vanligst i dag. Dette gjelder fra eier-nivå ned til ansatt-nivå. Det beskrives hvordan barnehagene har blitt bemannet tidligere og hvordan det er vanlig å gjøre det i dag, og hvilke signaler som har kommet fra myndighetene. Bemanningen påvirker organiseringen som igjen skal påvirke og øke kvaliteten i barnehagene.

Vi ser at både samfunnets og myndighetenes syn på barnehagen har endret seg fra nærmest å kun dreie seg om avlastning av foreldre til et første trinn i et livslangt læringsløp. Det stilles strengere krav til mål, innhold og god ledelse i barnehagen. Det ser vi ved at myndighetene har innført lederutdanning for styrere. Vi har også sett på barnehagens organisering og ut ifra det ser jeg at forskjellige organisasjonsmåter kan kreve forskjellige måter å utøve ledelse på. Tidligere har barnehagen vært organisert på en slik måte at medarbeiderne har hatt en demokratisk deltagelse, men forskning viser at NPM-modellen gjør seg mer gjeldende. Til slutt tar jeg for meg forskjellige utviklingskulturer og hvordan organiseringen i barnehagen påvirkes av dem.

3 Teoretisk innramming

Formålet med dette kapittelet er å presentere teori som jeg ønsker å benytte for å belyse mine funn til å besvare problemstillingen min. Jeg vil gå nærmere inn på teorier om ledelse generelt, og hvordan teoriene påvirker barnehageledelse spesielt. Jeg vil gå nærmere inn på hva som er definisjon på ledelse, perspektiver på god ledelse, og pedagogisk og distribuert ledelse som sådan. I slutten av kapittelet presenterer jeg teori om ledelsesformer som fremmer og inspirerer til læringsprosesser og som legger til rette for endring og utvikling i barnehagen.

3.1 Definisjon på ledelse

Ledelse er en fremgangsmåte rettet mot å påvirke andre menneskers atferd, tenkning og holdning for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål på best mulig måte. Så det vil si at ledelse i bunn og grunn er en relasjon (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405). Ledelse er en særskilt relasjon til mennesker som innebærer gjensidig påvirkning. Relasjonen innebærer kontroll og maktutøvelse innen de rammene bestemte organisasjoner gir (Møller & Ottesen, 2011, s. 18). Skogen (2021, s. 27) hevder ledelse er påvirkning gjennom mellommenneskelige relasjoner, kommunikasjon, arbeidsorganisering og oppnåelse av mål. Sammen med personalgruppen må ledere planlegge og få arbeidet utført for å nå spesifikke mål.

Ledelse har flere definisjoner der noen har fokus på måloppnåelse, mens andre har fokus på prosesser internt i organisasjonen, mens andre igjen har fokus på begge deler. Arbeidet til en leder er dermed tredelt. Det jeg ser ut ifra definisjonene jeg har valgt er at både påvirkning gjennom kommunikasjon, mellommenneskelige relasjoner, måloppnåelse og arbeidsorganisering er alle viktige faktorer. Personalet må organisere arbeidet og sørge for at det gjennomføres. Hen må sammen med personalgruppen planlegge og utføre arbeidet for å nå visse mål. Med tyngde på prosesser, utøvelse og måloppnåelse lager vi ut fra disse aspektene vår egen definisjon av ledelse (Skogen, 2021, s. 27).

3.2 Perspektiver på god ledelse i barnehagen

Ifølge barnehageloven (2005, §24) skal barnehagen ha forsvarlig administrativ og pedagogisk ledelse. Det kreves at styrer skal ha barnehagelærerutdanning eller annen relevant høyskoleutdanning som gir pedagogisk eller barnefaglig kompetanse. Angående barnehageledelse er dette det eneste spesifikke som nevnes i barnehageloven og rammeplanen (Gotvassli, 2019, s. 18). Det nevnes ikke spesifikt ordet "god" når det snakkes om barnehageledelse.

Utdanningsdirektoratet på sin side har laget et rammeverk som gjelder for utdanningen til styrere som heter "Nasjonal lederutdanning for styrere i barnehage". Rammeverket beskriver godt de forventninger og krav som stilles til ledelse av barnehager (Med. St. 6 (2019-2020)).

I utdanningspolitikken har kjennetegnet lenge vært at god ledelse har vært en ledelse med tydelig kommunikasjon angående forventninger og mål. Nyere forskning viser at barnehageledere og skoleledere mot sin vilje har fått flere administrative oppgaver i mandatet sitt. Dette er ikke noe disse lederne nødvendigvis ønsker fordi det tar tid bort fra andre oppgaver innen ledelse som de må gjøre. Dette viser seg ekstra tydelig der det er større enheter eller i to-nivå-kommunene der kommunen ikke selv har en egen ressurs som er oppvekst- og utdanningsansvarlig, og der rektor eller styrer blir enhetsledere med mer ansvar (Mordal, 2014, s. 15).

Skjæveland et. al (2017, s. 240) hevder at ledelse i barnehagen har blitt sett på som et sett av funksjoner som delvis går inn i hverandre og spiller sammen. Det har vært vanlig å se på personalledelse, administrativ ledelse og pedagogisk ledelse som interne funksjoner i barnehagen og ekstern ledelse som en egen funksjon. Intensjonen med dette har vært å skape god ledelse og at barnehagen skal legge til rette for veiledning og læring av personalet med fokus på det beste for barnas læring. Omsorg til barn og å tilrettelegge for barns utvikling er alltid det overordnede målet for ledelsen i barnehagen (Skogen, 2021, s. 27).

Gjennom rammeplan 2017 ser vi at oppmerksomheten rundt ledelse i barnehagen som tema har fått signifikant større oppmerksomhet. Spesielt tilknyttet det ansvaret som ligger til å sørge for personalets kompetanseutvikling, og ledelse av virksomheten på en slik måte at alle ansatte på en felles måte får forståelse av oppdraget som har blitt gitt i barnehageloven og rammeplanen (Gotvassli, 2019, s. 20). Man kan hevde at for å få god ledelse i barnehagen stilles det høye krav til profesjonell pedagogisk ledelse hos styrere og eiere for å tilfredsstille disse kravene.

Mordal poengterer i sin rapport at det er fortsatt er en del hull i forskningen på ledelse innen barnehagefeltet. I sin rapport har hun gjort en del gode funn på hva som kjennetegner god ledelse i barnehagen. Mordal hevder at det som vektlegges som god ledelsespraksis er at det er viktig at ledelsen/styreren har god kjennskap til barnehagen og de kontekstuelle rammene. Mordal poengterer videre viktigheten av at styreren kan fagfeltet og har fokus på den pedagogiske ledelsen. Gode ledere er de personene som vil lede og har tid til å lede. De kan ledelse, derfor blir det viktig at etter- og videreutdanninger blir en del av utdanningen til barnehagelærere. God barnehageledelse

krever at personalet får ansvar og blir fulgt opp på en god måte, dette er en form for distribuert ledelse (Mordal, 2014, s. 29-30). Distribuering er en form for å dele, og nyere forskning viser at styрere som deler lederansvaret med sine pedagogiske ledere vil være mindre utsatt for utbrenthet (Paulsen, 2021, s. 142).

3.3 Pedagogisk ledelse og styrerens profesjonelle identitet

Administrative og pedagogiske aspekter vil man finne i nærmest alle roller en leder har. Når en leder ønsker å inspirere, veilede og trene sine medarbeidere bruker hen pedagogisk ledelse. Når lederen planlegger, strukturerer og koordinerer benytter hen administrativ ledelse (Wadel, 1997, s. 43). Wadel hevder at man må ha et relasjonelt perspektiv på ledelse om man skal lykkes med pedagogisk ledelse. Dette er fordi man trenger en gjensidig prosess der både de ledede og lederne lærer til og fra seg, og at man dermed får en vellykket læring. Vi oppfatter ledelse som en prosess der deltakerne er de ledede og de formelle lederne. Vi fokuserer på dem alle ved at vi har en prosessuell og relasjonell forståelse av ledelse.

Slik Wadel ser det kan pedagogisk ledelse deles inn i to forskjellige typer der hver type har sine grunnleggende verdier om læring. Han beskriver disse som produktiv og reproduktiv pedagogisk ledelse (Wadel, 1997, s. 47-48). Både Wadel (1997, s. 48) og Gotvassli (2019, s. 72) ser på produktiv pedagogisk ledelse slik at lederen skal være spørrende, og hen skal tilrettelegge, initiere og sørge for ledelse av utviklingsprosesser tilknyttet endring og læring, hvor selve målet er å starte prosesser hos personalet som skal skape bevisstgjøring tilknyttet verdigrunnet hos organisasjonen. De ledede har også en viktig rolle i produktiv pedagogisk ledelse da det er viktig for prosessen at de tar initiativ, kommer med innspill og lærer fra seg. For at ledelsen skal kunne utvikle en læringskultur i organisasjonen i en produktiv retning bør kjernen i pedagogisk ledelse være at ledelsen må ha spesialkompetanse og være kunnskapsbasert innenfor det området kunnskapen skal benyttes. Dette er fordi den faglige kunnskapen er viktig for å kunne imøtekomme kravene som stilles til god ledelse og for å kunne sette seg inn i og forstå situasjoner og utfordringer som personalet møter i sitt arbeid (Mordal, 2014, s. 17).

I reproduktiv pedagogisk ledelse er formålet hovedsakelig bestemt av at de ledede skal lære konkrete ferdigheter eller kunnskaper som er bestemt på forhånd. Dette kjennetegnes ved at det finnes ferdige løsninger på problemene og krever at de ledede evner å huske, gjengi og lære det som blir presentert for dem (Wadel, 1997, s. 47-48).

Pedagogisk ledelse utøves med forskjellig utgangspunkt avhengig av hvilken person som har lederrollen. Undersøkelse gjort av Møller (2009, s. 194) fant at det er en sammenheng mellom hvordan man vekter faglig ledelse mot hvordan man vekter ledelse som sådan. 79% av barnehageledere oppga at de syntes det faglige og ledelsesfaglige (profesjonell ledelse) var viktig som grunnlag for sin ledelse og som de identifiserte seg med. Dette begrunnes med hvor tett lederne arbeider på sine medarbeidere og hvordan man vekter faglig ledelse og hvilken identitet de har ledelsesmessig. Denne oppfatningen av hvordan og hvorfor man er leder er en viktig del av lederidentiteten. Når styrere utøver profesjonell ledelse, vil identiteten flyttes fra å være fagprofesjonell til ledelsesprofesjonell. Styrers identitet er fortsatt knyttet til det praktiske og pedagogiske arbeidet som gjøres. Dette får konsekvenser for lederrollen og ledelsesform (Granrusten, 2016, s. 218-219).

Mordal skriver i sin rapport at lederidentiten har konsekvenser for ledelsesformen og på hvilken måte hver enkelt leder ser arbeidet sitt på. Det vises på den måten at ledere i barnehagesektoren er mer knyttet til det pedagogiske og praktiske arbeidet enn lederoppgaven i seg selv (Mordal, 2014, s. 28). Hvordan man leder vil være preget av hvordan man ser på lederrollen sin. Om en leder ser på ledelse i seg selv som utgangspunkt for lederrollen sin vil hen sannsynligvis lede på en annen måte enn en person som har faget som sitt utgangspunkt. Det kan hende at en leder som har fagmessig ledelsstil ikke engang er seg bevisst på akkurat det (ledelse). Det vil si at ulike lederidentiteter vil kunne påvirke hvilket fokus ledelsen har og måten det ledes på (Granrusten, 2016, s. 217).

Lederrollen i barnehagen er kompleks da ledere i barnehagen tar del i det praktiske arbeidet sammen med medarbeidere og ofte kan være ledere av en mindre arbeidsenhet. Barnehageleder skal planlegge, motivere, sette mål, lære opp, og organisere. De har mange påvirkningsmuligheter. Det er viktig for barnehageledere å gripe inn i her- og nå-situasjoner og gi tilbakemeldinger om dette der og da (Gotvassli, 2019, s. 168). Motivasjon og anerkjennelse er viktige faktorer som en barnehageleder bør kunne. Dette får man utøvd ved å være nær sine medarbeidere. Styrerrollen er spredt over mange områder. Styreren har det administrative ansvaret i tillegg til ansvaret for personalet, barna og foreldre (Skogen, 2021, s. 28). Lederrollen er i dag mer preget av sterkere lederidentitet og en tydeligere markering av ledelse mot omverden, altså strategisk ledelse og større vektlegging av personalledelse. Det administrative arbeidet er blitt mer profesjonalisert, men det tar likevel fortsatt mye tid (Gotvassli & Vannebo, 2014, s. 80-81).

3.4 Distribuert ledelse i barnehagen

Spillanes (2006, s. 2) sitt teoretiske perspektiv på distribuert ledelse synes jeg er passende for å studere ledelse i barnehagen ut ifra rammeplan (2017). Ledelsespraksis er nøyaktig det jeg vil ha kunnskap om. Med utgangspunkt i egen og andres forskning har Spillane kommet med forslag til et teoretisk rammeverk som henger sammen med det å analysere og tenke systematisk om ledelse.

I følge Spillane (2006, s. 4) tar ikke distribuert ledelsesteori sikte på å være normativ eller ha oppskrifter på hva ledere bør gjøre for å oppnå visse resultater. Distribuert ledelse har derimot tre grunnleggende elementer. Disse er:

- 1) Ledelsespraksis
- 2) Ledelsespraksis blir til i interaksjonen mellom ledere og følgere i gitte situasjoner
- 3) Situasjonen deltakerne er i definerer ledelsespraksisen

Spillane (2006, s. 2) hevder at når det kommer til det distribuerte ledelsesperspektivet så har det tatt for seg utfordringer som tradisjonell forskning på ledelse og utdanning ikke helt har møtt. Fokuset har vært for lite på praksis av ledelse. Ledelsfortellinger handler ofte om roller og strukturer, der det fokuseres mer på *hvem* som utøver ledelsen enn *hva* ledelse i praksis består av. Ifølge Spillane (2006, s. 2) er det distribuerte ledelsesperspektivets formål å gi svar på hvem som utøver ledelse og hvordan de gjør det, og å utvikle kunnskap om hvordan ledelsen utføres.

Spillane (2006, s. 2) viser til en utfordring ved ledelse. Det er at enkeltindivider som utøver ledelse ofte blir definert ut ifra hvordan de utøver sin ledelse. Dette viser seg på både godt og vondt. En leder som utøver god ledelse blir sett på som kompetent i sitt fag og som en dyktig leder, mens en leder som utøver dårlig ledelse blir sett på som mindre faglig dyktig og som en mindre kompetent leder. Dette kan gå utover samspillet med andre fordi oppmerksomheten ledes bort fra det faglige og går heller over på lederens agering. Mordal (2014, s. 29-30) hevder at god barnehageledelse krever at personalet får ansvar og blir fulgt opp på en god måte, som er en form for distribuert ledelse. Hvilke redskaper som benyttes har også innvirkning på ledelsespraksisen. Til slutt peker Spillane (2006, s. 9) på en siste faktor som fremheves når det kommer til tradisjonell ledelsesforskning. Det er at en leder kun får anerkjennelse for sin ledelse når det foreligger bevis for hva hans ledelse har resultert i. Nyere forskning viser at distribuert ledelse gjennom inkluderende praksis fra formelle ledere ikke bare vanligvis er foretrukket som demokratisk adferd, men også er et systematisk kjennetegn i stabilt veldrevet barnehager (Paulsen, 2021, s. 144).

Spillane (2006, s. 6) skriver at distribuert ledelse som teoretisk perspektiv har to viktige sider. Det ene beskrives som "leader-plus", som vil si at fokuset rettes mot hvem andre enn styreren som tar på seg formelle og uformelle lederoppgaver. Det andre er ledelse som i praksis blir til i samhandlingen mellom ledere, medarbeidere og situasjonen. Spillane legger vekt på det andre som er beskrevet, som det mest avgjørende elementet innen distribuert ledelsesteori.

3.4.1 Leader-plus

Involvering av flere ledere er et kjennetegn på distribuert ledelse. Hvem som tar på seg ansvaret for ledelsesoppgaver og hvordan dette ansvaret fordeles, hvordan ansvarsfordelingen oppstår og hvordan personer blir ledere er spørsmål som Spillane stiller (Spillane, 2006, s. 38). Hvordan ledelse i barnehagen distribueres er forskjellige blant annet ut fra hvilke formelle lederroller som finnes i barnehagen, og barnehagestørrelsen.

I barnehagen vil det være ulike former for fordeling av ledelsesansvar og oppgaver (Spillane, 2006, s. 38). Spillane viser til tre typer for fordeling av ledelsesansvar og oppgaver:

- 1) *Arbeidsfordeling (division of labor)*
- 2) *Jobbe sammen (co-performance)*
- 3) *Pararell-jobbing (parallell performance)*

Arbeidsfordeling handler om at ledelsesoppgaver fordeles ledere imellom. En oppgave går til en leder og en annen oppgave til en annen. Imidlertid er det ofte at oppgavene overlapper og ledere gjør noe av de samme oppgavene. *Jobbe sammen* vil si at to eller flere ledere har en ledelsesfunksjon som de løser i samarbeid eller de løser oppgaver ved å jobbe sammen. Imidlertid samarbeider de ikke alltid (Spillane, 2006, s. 39). Noen ganger utfører ledere i en barnehage samme funksjon slik at det faktisk blir dobbeltarbeid. Dette kan skje fordi oppgavene ikke er koordinert. Slikt går utover effektiviteten, men kan også ha noen fordeler ved seg ved at flere deler på å arbeide inn barnehagens strategi og planer til medarbeiderne. Slik kan denne delen av ledelsen styrkes. *Parallell-jobbing* er at lederne arbeider ved siden av hverandre mens de har forskjellige visjoner og ulike motiver for hvor organisasjonen skal. Dette er også gjeldende for når lederne jobber tett på hverandre og når arbeidsoppgavene er delt ut (ibid).

Spillane (2006, s. 41) hevder at ledelse har tre måter den kan distribueres gjennom. *Planlagt fordeling* (design) av lederoppgaver og ulike ledelsesfunksjoner, *gjennom tilfeldigheter* (by default), eller ved at det oppstår noe brått og uventet som krever *spontant samarbeid* (crisis). Ledelse

gjennom planlegging (design) er når de formelle lederne sammen kan finne løsninger som påvirker ansvarsfordelingen. Dette kan skje på flere måter, enten ved at det opprettes eller tilpasses lederstillinger som er med på å forme på hvilken måte ledelsen distribueres, eller ved at det opprettes rutiner og strukturer som er med på å påvirke og forme distribusjon av ledelse (Spillane, 2006, s. 42). De gangene ledelse skjer "av seg selv" eller tilfeldig (default) så gjelder det alt som stadig pågår av hendelser og prosesser i en barnehage til daglig som krever en form for ledelse, men som ikke har en planlagt struktur, eller har en konkret rolle eller person som skal fylle lederposisjonen. Enkelte ganger kan pedagogene oppdage at det er arenaer som mangler ledelse og da steppe inn og ta lederrollen. Ofte skjer det over tid en utvikling i barnehagen der oppgaver og ansvar kan forskyves. Når mennesker jobber tett sammen lærer de seg å stole på hverandre og forstå hverandre og sette pris på hverandres svakheter og styrker. Et resultat av dette er utvikling av intuitive samarbeidsrelasjoner som bidrar positivt til distribuert ledelse. Enkelte ganger oppstår det brå og uforutsette hendelser som bryter med den daglige rutinen som barnehagen må forholde seg til, som en krise. Dette kan tvinge frem helt nye måter ledelse distribueres på. Denne måten å distribuere ledelse på kaller Spillane (2006, s. 41) for spontant samarbeid (crisis).

3.4.2. Distribuert ledelse i praksis

Spillane (2006, s. 14) utpeker tre prinsipper som kan egne seg til å studere og danne ledelse innenfor et distribuert perspektiv. *Ledelsespraksis* er det første prinsippet og bør være i sentrum når det er snakk om utvikling av barnehagen. Dette er fordi ledelsespraksis er koblet tettere mot barnehagens mål og innhold enn prosesser, roller og strukturer. *Intervensjon* er det andre prinsippet. Intervensjon når man skal forbedre en ledelsespraksis og det fordrer at oppmerksomheten rettes mot interaksjonene og ikke kun handlingene fordi ledelsespraksis utvikler seg i samspillet mellom lederne og de ledede. Det tredje prinsippet er *situasjonen*. I følge Spillane, Halverson & Diamond (2004, s. 14) kan ledelse oppfattes som en praksis som blir til i samspillet mellom ledere og de ledede i gitte situasjoner. Man må forstå situasjonen og se aspekter ved den som verktøy og rutiner. Dette er essensielt fordi situasjonen i seg selv er med på å definere ledelsespraksis.

Ledere og de ledede

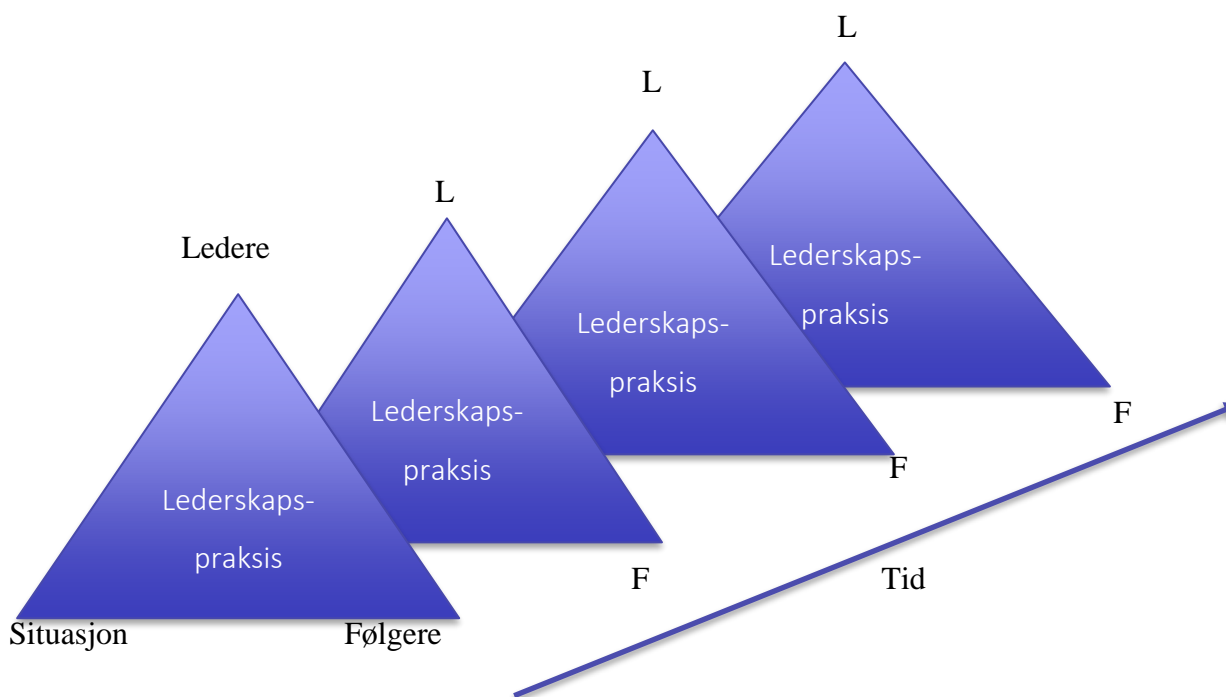
Selve definisjonen av hvilke personer som er ledere er ikke begrenset til kun de som har formelle lederroller. Det er det ikke slik at man innenfor et distribuert ledelsesperspektiv tar alle som har en ledelsesoppgave for å være en leder. Spillane (2006, s. 14) ser et skille mellom de som tar ansvar for ledelse og utøver det, mot de som blir ledet. Spillane introduserer begrepet *følger* for å markere et skille mellom lederne og de ledede. Ordet "følger" kan i seg selv virke passivt, men Spillane

understreker at de som følger er en essensiell og viktig del av ledelsespraksisen. Ledere påvirker selvsagt sine følgere, men følgere påvirker også sine ledere og det er interaksjonen mellom dem som er essensen i å forstå ledelsespraksis. Det som definerer ledelsespraksis er selve interaksjonen, ikke bare at ledere utøver ledelse overfor passive følgere (ibid).

Situasjonen

I det distribuerte perspektivet står *Situasjonen* sentralt som begrep. Sett i lys av sosiokulturell forståelse er situasjonen definert som noe som pågår innen et gitt tidsrom og hvor det er et samspill mellom forskjellige aktører (Spillane, 2006, s. 14). Slik Spillane (2006) ser det er situasjonen ikke bare rammen rundt, men en part i praksisen. Dette begrunner han med at det alltid er noe som skjer i en situasjon som skaper et samspill mellom leder og følgere. I en barnehage vil det innimellom oppstå uforutsette situasjoner som har behov for ledelseshandlinger (ibid). Som eksempel kan det nevnes covid-relaterte endringer. Også planlagte handlinger som er en del av de daglige rutinene krever selvsagt ledelseshandlinger. Dette kan eksempelvis være ledermøter, pedagogmøter, planleggingsmøter og så videre. I begge tilfeller vil hvordan ledelsen utføres være med på å skape og forme situasjonen. Hvordan samspillet er mellom ledere og de ledede påvirker hvordan ledelse er distribuert og hvordan dette kan påvirke barnehagens utvikling videre.

Situasjonen er koblet til andre situasjoner som både har oppstått tidligere og som oppstår frem i tid. Spillane (2006, s. 14-15) skriver at ledelsespraksis dermed går over flere situasjoner og derfor er distribuert over tid.



Figur 1: Lederskapspraksis fra et distribuert perspektiv (Spillane, 2006, s. 3).

Et eksempel på ledelse som går over flere situasjoner kan være at barnehagens styrer ser et behov for å omorganisere på avdelingene. Hen kaller inn til personalmøte og i forkant av dette møtet informerer hen kort om agendaen, men ikke konkret hva som gjelder. Dermed gis deltakerne sjansen til å tenke gjennom diverse scenarioer som kan komme. Etter møtet oppstår det små "grupper" der de ansatte diskuterer forslaget som kom. Noen ansatte "hopper" litt mellom grupper fordi de er både enige og uenige med deler av forslagene.

Hver av disse situasjonene inneholder deler av ledelsesbeslutningen som først ble tatt av styreren. Innenfor et distribuert perspektiv må man rette oppmerksomheten mot det som foregår innad i hver situasjon, og nettopp det er poenget med distribuert ledelsesteori (Spillane, 2006, s. 14).

I analyser av hvordan ledere samarbeider har Spillane (2006, s. 60) identifisert tre forskjellige former for ledelsesdistribusjon: *Samarbeidende distribusjon* (collaborated distribusjon), som kan beskrives som at ledelsespraksisen utføres på den måten at to eller flere ledere arbeider sammen til samme tid og på samme sted for å løse samme oppgave innen ledelse, for eksempel å planlegge et pedagogmøte. I et slikt tilfelle arbeider lederne i direkte interaksjon sammen med hverandre. *Kollektiv distribusjon* (collective distribusjon), der karakteristikker er at to eller flere ledere arbeider med oppgaver hver for seg, men de er avhengige av hverandre for å få en helhet i arbeidet til slutt. Et eksempel kan være at det er behov for å samle inn informasjon som er spesifikk for hver avdeling, og at hver pedagog må samle inn og levere den. *Koordinert distribusjon* (coordinated distribusjon) som kan karakteriseres som ledelsesaktiviteter som må gjøres i en fastsatt rekkefølge (ibid). Eksempelvis at det er behov for å gjennomføre en foreldreundersøkelse. Da må det først lages spørreskjema med spørsmål som sendes til foreldrene. Hvis det er pedagogen(e) som skal lage disse må styrer legge til rette for det med for eksempel å sørge for at pedagogen(e) får nok tid. Etter å ha fått svar fra foreldrene må svarene tolkes og analyseres. Etter det kan styrer eller eier få resultatene.

Verktøy og rutiner

Man kan hevde at ledelse ikke bare er samspillet mellom en leder og følgere. Det dreier seg også om aspekter rundt og ved de situasjonene der ledelse utøves. Utfordringen med distribuert perspektiv er å ikke bare identifisere de ulike aspektene i situasjoner som hemmer eller fremmer ledelsespraksisen, men like viktig er det å se på hvilken måte de virker og dermed former praksis (Spillane, 2006, s. 18). Spillane (2006) nevner særlig to aspekter han ser som sentrale, og det er

verktøy og *rutiner*. Spillane (2006) kommer til slutt med et viktig poeng, og det er at verktøy og rutiner kan bli "re-arrangert" og bli brukt til andre formål enn opprinnelig tenkt om det gagnar formålet (ibid).

Verktøy i et sosiokulturelt perspektiv innebærer både de praktiske og intellektuelle ressursene som er tilgjengelige for oss som vi benytter for å forstå verden rundt oss og for å handle. Disse verktøyene benyttes i alle læringsprosessene. Der Spillane (2006) presenterer sin versjon av distribuert ledelsesteori beskriver han verktøyene som eksternaliserte representasjoner av ideene lederne har (Spillane, 2006, s. 17). Disse verktøyene vil for en barnehage være dokumenter, presentasjoner laget av barnehageledelsen til foreldre, rammeplan for barnehagen, og årsplaner. Verktøyene benyttes som medier i samspillet mellom ledere og følgere. En ny retningslinje for å forhindre krenking av barn kan være et slikt verktøy som man tar utgangspunkt i for å lage en ny strategi. Man kan anta at det med den nye retningslinjen kommer veiledning med materiell som kan gi nye ideer og tiltak til forbedringer. Disse igjen kan føre til nytt samspill mellom ledere og følgere og slik bidra til distribuert ledelse (Spillane, 2006, s. 18).

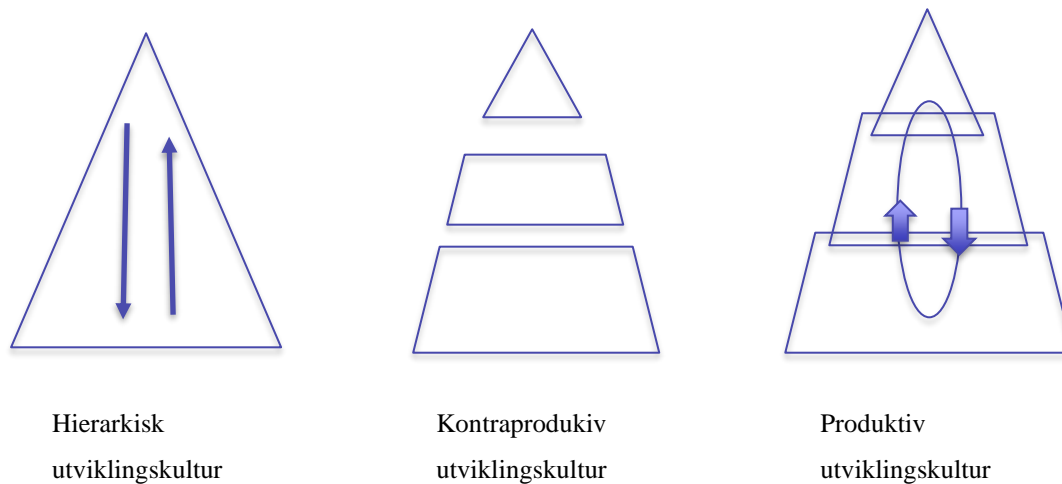
Rutiner er beskrevet som to eller flere gjøremål som er "gjentakende, og gjenkjennelige mønstre av handlinger" (Spillane 2006, s. 17-18). Rutinene tas av mange for gitt og de preger ofte dagliglivet. De er en essensiell part i dagliglivet i barnehagen. Eksempler på viktige rutiner i en barnehage kan være årshjul, temaer etter årstider, teammøter og pedagogmøter.

3.5 Produktiv utviklingskultur som mål for barnehageeier

Litteratur som jeg har benyttet er relatert til utviklingskultur i skolen. Slik jeg ser det er dette overførbart til utviklingskultur i barnehagen.

Studier som er gjort både nasjonalt og internasjonalt viser at strategier som har fokus på utvikling der det vektlegges sammenhenger mellom forskjellige organisasjonsnivåer kan bidra til at kvaliteten i barnehagen heves (Fullan & Hargreaves, 2014, s. 23; Roald, 2012, s. 12).

En av de som legger vekt på betydningen av forståelsen av slikt utviklingsarbeid er Roald (2012, s. 15). Han hevder at en produktiv utviklingskultur inspirerer til god samhandlingsdynamikk mellom politikk, administrasjon, barnehageeier, styrer og pedagoger. Møtearenaer blir etablert på tvers av hierarkiske nivåer og alle aktørene blir sett på som ansvarlige og medvirkende deltakere i kvalitetsarbeidet.



Figur 1. Fra hierarkisk styring til produktivt eller uproduktivt kvalitetsarbeid (Roald, 2012, s. 15).

Aas & Paulsen (2017, s. 15) fremhever barnehageeier som et sentralt bindeledd som innebærer å skape begeistring for endring i den enkelte barnehage (Aas & Paulsen, 2017, s. 15). Aas & Paulsen (2017) sitt syn på barnehageutvikling gjennom kvalitetsutvikling kan relateres til Creemers, Stoll, Reezigt & The ESI Team (2007, s.114) sine funn i ESI-prosjektet, slik som jeg ser det. Der kommer det frem at barnehager som ønsker forbedring har behov for et eksternt press, og eksterne utviklingsprosesser og mål satt av ytre påvirkning for å komme i gang. Dette kan være nødvendig for å kunne nå barnehagens mål og innhold og utvikle pedagogenes praksis. Slik kan de bedre barnehagens kollektive utviklingskultur.

Tradisjonelt har barnehager blitt sett på som løst koblede systemer. Løst koblede systemer kjennetegnes av at forskjellige parter av systemet påvirker hverandre helt tilfeldig, uforutsigbart og diskontinuerlig. Organisasjoner som har slike systemer kan ha forskjellige dimensjoner og løse sammenhenger som igjen kan lede til at menneskene som utfører det praktiske arbeidet tar helt sentrale beslutninger, noe som kan være problematisk da de kan mangle grunnleggende kompetanse om beslutningene som formelt tilligger de høyere nivåene i organisasjonen. På den annen side kan løst koblede organisasjoner ha noen fordeler som for eksempel at organisasjonen opprettholder stabilitet til tross for nye krav, at den kan ha lokal tilpasning, og gir ansatte autonomi (Aas & Paulsen, 2017, s. 17; Roald, 2012, s.117). I praksis kan dette bety at pedagogene tar avgjørelser rundt det grunnleggende arbeidet i barnehagen som gjennomføring og organisering av det pedagogiske arbeidet på avdelingen, uten at styrerne er koblet inn i avgjørelsene. Valgene deretter kan være påvirket av pedagogenes egne verdier og holdninger. Slik "arbeidsfordeling" kjennetegner gjerne løst koblede systemer fordi man kan hevde det eksisterer en "taus kontrakt" mellom styrer og pedagogene der de hver holder på med sine oppgaver uten at de legger seg opp i hverandres

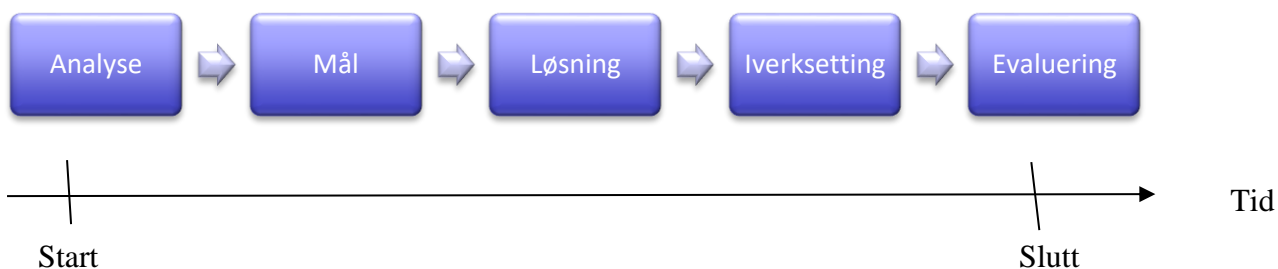
oppgaver (ibid). Om man skal kunne få godt utbytte av en organisasjon som er løst koblet forutsetter det at man har en ledelse som følger godt med på det som skjer og er informert. Da vil man kunne fange det opp hvis man ser at ting går i feil retning.

3.6 Lederstrategier

Endringene i barnehagens oppgaver og innhold har blitt forsterket de siste 10 årene. De politiske signalene tyder på at utviklingen innenfor barnehagesektoren vil fortsette. Det har kommet skjerpene og endrede krav til eiere og styreere som har overordnet ansvar for at intensjonene til rammeplan 2017 etterleves (Granrusten, 2016, s. 2016). Derfor er det viktig at styreere og eiere er seg bevisste og klar over forskjellige lederstrategier som er nødvendige for å lede endringsprosesser. Mordal (2014, s. 15) skriver at den største dreiningen som har funnet sted i senere tid er at fokus har blitt flyttet fra ledelsesmåter til lederegenskaper. Hun skriver videre at teorier innen ledelse ser på ledelse som en arbeidsmåte eller prosess heller enn at det er lederens personlige egenskaper som er avgjørende. Jacobsen (2018) presenterer to forskjellige strategier som beskriver hver sin måte å drive endringsledelse på.

3.6.1. Strategi E "economic"

Strategi E der "E" står for "economic". Denne strategien har som formål å skape økt økonomisk verdi. Den grunnleggende tanken bak denne strategien er en ide fra den formelle toppledelsen som har gjort en vurdering på at det er et behov for endring. Ledelsen utarbeider løsninger for å imøtekomme reformer eller utfordringer organisasjonen står overfor. Fokuset blir rettet mot organisasjonsbehov og ikke menneskene som jobber i organisasjonen. Denne strategien er toppstyrt, det vil si ovenfra- og ned-strategi. Prosessen er lineær og rasjonell. Fremgangsmåten for endringen legges klart frem i forkant, samtidig som endringen har et startpunkt og sluttspunkt (Jacobsen, 2018, s. 147). Prosessen kan illustreres på følgende måte:

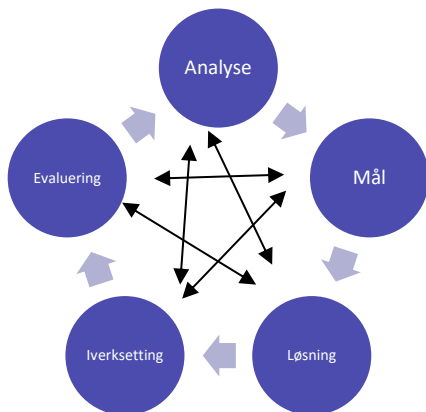


Figur 1. *Endring som en begrenset prosess med startpunkt og sluttspunkt* (Jacobsen, 2018, s. 148).

I denne strategien har toppledelsen en viktig rolle. Toppledelsen er den som sitter med informasjonstilgangen fordi de fungerer som en forbindelse mellom organisasjonen og omgivelsene. Dermed vil toppledelsen ha den fulle oversikten over muligheter og trusler som finnes i omgivelsene. Dette vil også føre til at toppledelsen sitter med makten over endringsprosessen hvis de møter motstand (Jacobsen, 2018, s. 150-151). Man benytter økonomiske intensiver som belønning for oppnådde mål. Man kan si at denne ledelsesstrategien er oppgaveorientert (Jacobsen, 2018, s. 171).

3.6.2 Strategi O "organizational"

Strategi O hvor O står for organizational. Denne strategien er rasjonell. Det vil si å iverksette løsninger på problemene, analysere dem og fastsette mål. Denne strategien setter fokus på utvikling istedenfor endring. Den blir sett på som en kontinuerlig og interaktiv prosess, ikke som en engangshendelse (Jacobsen, 2018, s. 159-160). Man ser på endringen i denne strategien som en sirkulær prosess i motsetning til strategi E hvor prosessen er linær. Dette illustreres på følgende måte:



Figur 2. *Strategi O: Endring som en sirkulær prosess uten klart startpunkt og sluttunkt* (Jacobsen, 2018, s. 160).

Toppledelsens rolle i strategi O er å klare å skape engasjementet blant de ansatte i organisasjonen, i motsetning til strategi E hvor toppledelsen skal være den som utvikler og gjennomfører endringen. I denne strategien sørger ledelsen for at de ansatte er villige til å endre seg og at de får et eierforhold til endringsprosessen. Dette kan gjøres ved at ledelsen begrenser sin rolle til å sette de sentrale visjonene for endringen og legge til rette for at ansatte selv utvikler løsninger slik at de får et eierforhold til endringsprosessen. Når man selv har vært med å utarbeide en løsning, kan man føle at løsningen er "sin egen" og ikke noe som andre har tredd over hodet på seg. Dette vil minske

motstand mot beslutninger og sørge for at det blir en varig endring. Man kan si at denne ledelsesstrategien er menneskeorientert (Jacobsen, 2018, s. 164-165).

O-strategien virker å være "mykere" enn E-strategien, og slik kan den virke lettere for de ansatte å godta. I strategi O tas det små skritt som gjør at man ofte kan se an om endringene ser ut til å virke i riktig retning og det kan være lett for deltakerne å få utført dem, og ikke minst har man tid til å justere og tilrettelegge underveis. I denne modellen benyttes ikke økonomiske belønninger, men heller ros og symbolske belønninger (Jacobsen, 2018, s. 172).

3.7 Oppsummering

I dette kapittelet har jeg beskrevet definisjonen av ledelse. Ledelse er påvirkning av medarbeidere for å oppnå ønskete resultater til det beste for organisasjonen og også medarbeiderne. Lederen søker å påvirke sine medarbeidere gjennom forskjellige lederstiler og -adferd. Man kan til en viss grad si at ledelse er gjensidig påvirkning innen rammene som er tilgjengelig i den enkelte organisasjon.

En organisasjon som klarer å utvikle seg, være tydelig i sine forventninger og være en lærende organisasjon kan sies å ha god ledelse. Den har tydelige krav til hvordan ledelsen skal utøves. Det er bestemt at ledelsen skal være forsvarlig administrativ og pedagogisk, og kommunikasjonen skal være tydelig når det kommer til hvilke mål og forventninger som er satt. De senere år har kravene til formalutdannelsen av barnehageledere blitt skjerpet og Utdanningsdirektoratet har sågar laget et eget rammeverk som er gjeldende for utdanningen av styrere (Nasjonal lederutdanning for styrere i barnehager).

Pedagogisk ledelse kjennetegnes gjerne av at man har en person som på en eller annen måte leder en eller flere andre. Læringsprosessen deles gjerne inn i produktiv og reproduktiv ledelse der en grunnleggende forskjell er om læringsmålet er selve læringsprosessen i seg selv, eller om de ledede skal lære en konkret ferdighet eller nå et bestemt mål.

Et av kjennetegnene på god ledelse er distribuert ledelse. Dette er en ledelsesform som er basert på tillit, samhold og en felles forståelse av mål og oppgaver. Ledelsesmåten når den utøves i barnehagen baserer seg ikke direkte på hva lederen sier og gjør, men heller på at hen legger til rette for at pedagogene utøver oppgavene gjennom samarbeid og samhandling.

Et aspekt som bidrar til at kvaliteten på ledelsen blir bedre er produktiv utviklingskultur. Dette kjennetegnes når det er god samhandlingsdynamikk mellom politikk, administrasjon, barnehageeier, styrer og pedagoger. Slikt samarbeid inspirerer deltakerne til å skape økt kvalitet i barnehagen. Barnehageeier er et sentralt bindeledd i prosessen med å skape begeistring for endring i den enkelte barnehagen. Tradisjonelt har barnehagen blitt sett på som løst koblede systemer. Fordelen med løst koblede systemer er at organisasjonen opprettholder stabilitet til tross for nye krav.

Avslutningsvis har jeg kommet inn på to forskjellige strategier, strategi E og O, som barnehageledelsen kan anvende for å imøtekomme myndighetenes krav og samtidig utvikle de ansatte og skape samhold og tilhørighet innad i barnehagen.

4 Vitenskapsteoretiske og metodiske tilnærminger

I dette kapittelet vil jeg beskrive mine valg av vitenskapsteoretiske og metodiske tilnærminger som jeg har benyttet til å besvare min problemstilling. Først beskriver jeg de sentrale vitenskapsteoretiske tilnærminger og begrunnelse for mitt valg av kvalitativt forskningsintervju som en metode for datainnsamling. Videre gjør jeg rede for min forforståelse og min rolle som forsker før kapittelet avsluttes med beskrivelse av validitet og reliabilitet som er gjeldende for oppgaven, og analyseprosessen.

4.1 Vitenskapsteoretisk tilnærming

Samfunnsvitenskapen som metode har flere forskjellige retninger som kan benyttes for å sikre at vitenskapelig virksomhet er forsvarlig faglig sett (Grønmo, 2016, s. 16). Kvantitative og kvalitative undersøkelser er metoder som ofte benyttes til vitenskapelige formål. Metodene er basert på forskjellig forskningslogikk og krever hver sin tilnæringsmetode og måte å tolke funn på. Thagaard (2018, s. 16) skriver at kvantitative studier egner seg når det er store utvalg, mens kvalitative studier derimot er egnet når forskeren ønsker å få mye kunnskap ut ifra et lite utvalg. Den kvantitative metode krever at forskeren og informantene eller fenomenet har en viss distanse. Forskeren vil være en utenforstående og en observatør av informanten eller fenomenet. Det kan likevel ikke ses bort fra at forskeren kan påvirke utfallet av forskningen. Kvalitativ metode derimot krever en nærhet og sensibilitet med informanten eller fenomenet. I kvalitativ metode kreves det et samspill og dialog mellom forsker og informant/fenomen for å kunne få fullt utbytte av forskningen. I noen tilfeller vil det være hensiktsmessig å kombinere disse to metodene (ibid). I og med at min problemstilling er ute etter informantens perspektiv og jeg har behov for å få vite hans/hennes egen forståelse velger jeg å bruke kvalitativt forskningsintervju. Ifølge Kvale & Brinkmann (2015, s. 42) er et kvalitativt intervju det samme som en dagligdags samtale, men fordi det er et profesjonelt intervju innebærer det en bestemt spørreteknikk og metode for gjennomføring.

4.2 Kvalitativt forskningsdesign

Formålet med denne studien er å finne ut hva som kjennetegner god ledelse i barnehagen. Derfor har jeg sammenlignet svarene fra eiere og styrere og med dette får jeg en dypere forståelse av hva som kjennetegner god ledelse i barnehagen. En grunnleggende forutsetning for å forstå dette tilsier at jeg må forstå og utforske den oppfatningen som flere personer har om samme situasjon (Creswell, 2018, s. 43). Kvantitativ forskning beskriver relasjoner mellom to variabler eller at man skal teste forskjellige teorier. Dette er ikke den egnede metoden for min studie, jeg skal derimot

benytte kvalitativ forskning som i mitt tilfelle er å skaffe meg innsikt i informantenes oppfatning av hva god ledelse i barnehagen er (Creswell, 2018, s. 43). Forskningsdesignet som er egnet i min studie er uten forhåndsbestemte kategorier og jeg møter informantene mine med det som Kvale og Brinkmann (2015, s. 48) kaller "kvalifisert naivitet". Metaforene "gruvearbeider" og "reisende" benyttes av Kvale og Brinkmann for å beskrive forskjellige epistemologiske forståelser av intervjuene. Hovedbeskrivelsen av de to forskjellige metaforene er *kunnskapsinnhenting* og *kunnskapskonstruksjon*. Disse beskrivelsene kan personifiseres som henholdsvis *gruvearbeideren* og *den reisende*. Gruvearbeideren kan sies å skulle hente frem verdifull kunnskap fra informanten opp i dagen, eksempelvis som gullkorn. Den reisende derimot er mer deltakende i samtalen med informanten og slik kan hen selv bli forandret i møte med ny kunnskap (Kvale og Brinkmann, 2015, s. 71-72). Jeg ser på min rolle i møte med informantene som en kombinasjon av gruvearbeideren og den reisende. Informasjonen som kommer "fra dypet" hos informantene har vært innsiktsfull, og samtidig har jeg vært i dialog og samspill med dem, og deres innspill og svar har bidratt til at jeg kan utvikle meg som leder.

4.3 Hermeneutikk og fenomenologi

Ved forskning som søker å vektlegge og fremheve informantenes egen forståelse av deres verden og deres intensjoner med sine handlinger er det to metoder som egner seg godt. De metodene er hermeneutisk og fenomenologisk studie (Grønmo, 2016, s. 369). Fenomenologisk studie går inn i selve meningen som informanten legger i sin(e) handlinger og hvilke erfaringer informanten gjør seg. Dermed vil forskeren kunne forstå hvordan informanten ser og oppfatter verden. Imidlertid er det viktig med fenomenologisk studie å være bevisst på at ikke forskerens egne forestillinger påvirker for mye (Thagaard, 2018, s. 36).

Hermeneutikk setter søkelys på en dypere meningstolkning enn det umiddelbart kan fremstå som når man fortolker informantenes handlinger. Innen hermeneutikk finnes ingen sannhet i seg selv, men handlinger og fenomener kan tydes på flere måter (Thagaard, 2018, s. 37). Kvale & Brinkmann (2015, s. 73) beskriver hermeneutikken som læren om fortolkning av tekster, og at formålet med en hermeneutisk fortolkning av tekster er få en valid og allmenn mening av hva teksten betyr.

Siden jeg i studien min er ute etter å forstå og tolke informantenes forståelse av hva som kjennetegner god ledelse i barnehagen, velger jeg å bruke hermeneutisk vitenskapelig tilnærming. En hermeneutisk vitenskapelig tilnærming vil hjelpe meg med å fortolke informantenes forståelse av god ledelse i barnehagen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 73). Ved at jeg som forsker ønsker å

finne ut hva som kjennetegner god ledelse i barnehagen må jeg være bevisst informantens oppfatning og at informanten allerede har fortolket seg selv og verden. En slik tilnærming kalles dobbel hermeneutikk. Dobbelt hermeneutikk vil si at min fortolkning bygger på det som informanten allerede har fortolket ut ifra sin opplevelse og sin verden (Thagaard, 2018, s. 38-39). Jeg kan ikke kun forholde meg til dobbel hermeneutikk når jeg skal fortolke informantenes oppfatninger. Det er to andre sentrale begreper jeg også må være bevisst på. Det ene er den hermeneutiske spiral/sirkel. Den er viktig fordi den sier noe om at for å forstå en helhet må jeg også forstå delene som utgjør helheten. Med andre ord kan jeg ikke forstå helheten i en tekst eller et intervju uten å samtidig forstå avsnittene eller hvert enkelt svar. Jeg må både se helheten i bitenes lys, og jeg må se bitene i helhetens lys på samme tid (Gilje & Grimen, 1995, s. 153). Jeg som forsker må huske på og ta på alvor mine egne erfaringer og oppfatninger når jeg lytter til mine informanter, og når jeg skal evaluere og prosessere informasjonen jeg får fra dem. Som Kvale og Brinkmann (2015, s. 48) skriver må jeg ha en bevisst naivitet og være åpen for uventede og nye fenomener og erfaringer. Samtidig må jeg være kritisk til min egen erfaring og forutsetninger.

4.4 Forforståelse

Hermeneutikkens grunntanke er at våre forutsetninger danner grunnlaget for alle våre oppfatninger. Den sier at vi alltid forstår verden på bakgrunn av våre tidligere erfaringer og at hvis vi synes noe er uforståelig så er det fordi våre tidligere erfaringer som vi tar med i forståelsesprosessen preger vår oppfatning. Dette kan beskrives som vår forforståelse. Vår forforståelse er nødvendig for at våre opplevelser skal gi mening (Gilje & Grimen, 1995, s. 148). Gilje & Grimen (1995) deler forforståelse inn i tre komponenter. Komponentene er trosoppfatninger, individuelle personlige erfaringer, og språk og begreper. Trosoppfatning er hvordan en person oppfatter verden, og personens verdenssyn er sterkt preget av dette synet. Individuelle personlige erfaringer vil si de erfaringene som inngår i personens forforståelse og disse varierer etter blant annet hvilket miljø personen har vokst opp og hvordan hen har levd sitt liv. Språk og begreper er avgjørende i forforståelsen. Hvordan man mestrer et språk avgjør hvordan man mestrer et begrep (Gilje & Grimen, 1995, s. 150-151).

Min forforståelse preger meg som pedagog og forsker. Forforståelsen preger hvordan jeg forholder meg til mine informanter og hvordan jeg tolker litteraturen jeg benytter til mine studier. Jeg har jobbet i barnehagesektoren fra før jeg startet på min pedagogiske utdanning så jeg har hatt en reise i pedagogikkens verden. Jeg vet hvordan det er å være ufaglært i en fagprofesjon, og jeg har tatt steget videre til å bli en person som er med på å definere arbeidshverdagen til andre mennesker. Jeg

har derimot ikke erfaring fra å være eier, så det kan hende jeg har begrensede muligheter for å virkelig forstå eiernes erfaringer, og slik få en fullgod forståelse av deres livserfaring.

Videre har min bachelor-utdanning åpnet mange nye muligheter for meg, blant annet dette masterstudiet. I studiene mine har jeg blitt mer bevisst på hvor mange og hvilke aktører som er med på å definere barnehagehverdagen. Jeg har et ønske om å selv kunne bidra med kunnskap og påvirke barnehagen som en lærende organisasjon. Jeg har blitt mer bevisst på hva profesjonell ledelse er og hvordan den utøves. Hele denne reisen er med på å forme min forforståelse. Derfor tror jeg det blir spennende å se hvor bevisst jeg er på min forforståelse, og om hvordan jeg vil se på teori og empiri etter denne studien. Jeg vil forsøke å være meg bevisst min forforståelse og ikke la den påvirke mitt arbeid. Jeg kan likevel ikke se helt bort ifra den, da den utgjør en viktig del av meg (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 268).

4.5 Min rolle som forsker

Min vei til forskerrollen har vært både spennende, utfordrende og ikke minst lærerik. Jeg startet reisen med nokså "tom sekk" forskningsmessig. Sekken ble stadig mer full underveis når jeg ble kjent med relevant litteratur og begreper. Jeg har blitt trygg på min rolle som forsker i denne prosessen. Som uerfaren forsker er fallgruvene mange. Blant annet hvordan man tolker innsamlet datamateriale og sorterer det korrekt. Feilkildene kan være mange, både ved at man er for forutinntatt når man tolker innsamlet informasjon og at man konkluderer på for dårlig datagrunnlag (Bjørndal, 2017, s.118). Jeg har gjort mitt beste for at informantene skal føle seg trygge under intervjuprosessen og slik gi meg så ærlige og åpne svar som mulig. Jeg har forsøkt å ikke påvirke informantene for mye selv om man som forsker uunngåelig påvirker forskningsobjektene på en eller annen måte kun ved å være til stede (Thagaard, 2018, s. 16). Jeg forsøkte å finne spørsmål som jeg trengte til forskningen min som både var åpne og relevante, men samtidig ikke så åpne at de ikke kunne gi meg de svarene jeg hadde behov for. Spørsmålene måtte heller ikke være ledende, så det var en vanskelig prosess.

Mine mange år som både ufaglært og faglært ansatt i barnehagen tenker jeg har gitt meg en styrke i denne prosessen. Erfaringene har gitt meg en forforståelse som selvsagt påvirker meg, og jeg har anstrengt meg stort for å være den bevisst. Nilsen (2012, s. 31) skriver at det er kjent at forskeren til en viss grad påvirker informanten og fenomenet som det forskes på, kun ved sin tilstedeværelse. Denne utfordringen ved å være forsker er noe jeg har tatt på alvor. Jeg vil ikke si at arbeidserfaringen min har vært et problem selv om jeg har forsket i miljøet jeg jobber i, det har tvert imot gitt mer refleksive spørsmål som jeg kunne drøfte med både min nåværende og tidligere styrer.

Det har ikke alltid vært lett å se helt objektivt på svarene fra informantene. Jeg tenker at jeg ikke kunne reflektert og sett helheten i svarene uten å ha erfaringen og forforståelsen som årene i barnehagen har gitt meg.

4.6 Utvalg

For å kunne besvare min problemstilling på en best mulig måte har jeg bevisst valgt et strategisk utvalg informanter. Informantene ble valgt ut fordi de har en særegen kompetanse, utdanning og stilling. Kvale & Brinkmann (2015, s. 123) hevder at når personer har særegen kunnskap om en spesifikk setting får de rollen som ekspert. I min studie har jeg valgt eiere med videreutdanning innen ledelse eller som har et ønske om å ta det, og styrere som har tatt videreutdanning i ledelse (Nasjonale lederutdanning for styrer) eller har interesse for å ta videreutdanning.

Arbeidssted har vært viktig fordi jeg ønsket et så bredt utvalg som mulig gitt tiden jeg hadde til disposisjon for studiet mitt. Derfor valgte jeg seks informanter som arbeider i relativ nærhet til der jeg bor, slik at jeg skulle få tid og mulighet til å reise til dem. I tillegg ønsket jeg å intervju informanter i både privat og offentlig barnehagesektor i minst to forskjellige kommuner. Fra privat sektor ønsket jeg et utvalg fra både frittstående barnehage og kjedebarnhage.

Informantene fordeler seg slik:

- Tre barnehageeiere/barnehageeiers representant, der det er en fra offentlig barnehage, en fra en frittstående barnehage og en fra familieeid barnehage
- Tre styrere, der det er en fra offentlig barnehage, en fra frittstående barnehage og en fra familieeid barnehage.

Årsaken til valg av informanter var at jeg ønsket et variert utvalg blant mine informanter. Jeg kom frem til informantene ved tips fra min leder og nettsøk. Jeg tok kontakt med dem via telefon og e-post. Etter at kontakten ble opprettet sendte jeg mail med informasjon om undersøkelsen med vedlegg.

Vedlegg (1) er svar fra Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Vedlegg (2) er informasjonsbrev med utdypende informasjon om studien og informasjon om informantenes personvernrettigheter. Informantene har fått opplyst at prosjektet er meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Vedlegg (3) er intervjuguide for eiere, og vedlegg (4) er intervjuguide for styrere.

Jeg har laget en tabell for at det skal være god oversikt over hvilken informant som jobber hvor og hvilken utdanning hen har.

Barnehage-eier = E, Styrer= S. Nummereringen er for å skille informantene.

Kodenavn	Utdanning	Type barnehage
Barnehageeier 1	Førskolelærer med videreutdanning innen prosjektledelse	Kommunal
Barnehageeier 2	Førskolelærer med videreutdanning innen spesialpedagogikk	Privat frittstående
Barnehageeier 3	Ikke utdanning innen barnehagefeltet	Privat familie-eid barnehage
Styrer 1	Barnehagelærer med videreutdanning, nasjonal lederutdanning for styrere i barnehage	Kommunal
Styrer 2	Barnehagelærer med videreutdanning, nasjonal lederutdanning for styrere i barnehage	Privat frittstående
Styrer 3	Barnehagelærer	Privat familie-eid barnehage

4.7 Datainnsamling

Innledningsvis før hvert intervju startet begynte jeg med å fortelle hver informant om at det er frivillig å delta og om informert samtykke. Det vil si at informantene ble informert om forskningsprosjektets formål, hva jeg skulle bruke informasjonen deres til, og hvilke rettigheter de hadde til for eksempel å trekke seg. Det innebar også at de fikk vite hvordan jeg lagret informasjonen deres og hvordan informasjonen skulle slettes i etterkant (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 105.) Jeg informerte informantene om at jeg skulle benytte lydopptaker. Å benytte lydopptaker var et valg jeg tok fordi alt som sies under intervjuene da blir lagret, og jeg kan konsentrere meg om å lytte til hva informantene sier og deres reaksjon, og ikke bli distraheret av at jeg må skrive samtidig som de snakker (Thagaard, 2018, s. 112).

Mine informanter fikk tilsendt intervjuguiden og informasjonsbrev i samme e-post etter at jeg først hadde ringt dem og spurt om de kunne tenke seg å bidra til min forskning ved å være informanter. Jeg sendte nevnte informasjon fordi under telefonsamtalene var det flere som virket usikre på om de kunne bidra med kunnskap til min forskning. En informant etterspurte intervjuguiden fordi vedkommende ønsket å være ekstra forberedt.

Intervjusituasjonen varierte etter hvem av informantene jeg skulle snakke med. De fleste var komfortable med fysisk møte på sitt kontor, mens på grunn av koronasituasjonen ville en helst møtes på Facetime. Jeg gjennomførte tre intervjuer på informantens "hjemmebane" og ett intervju elektronisk. Jeg er klar over at settingen med å møte informanter fysisk er forskjellig fra å møte dem elektronisk, og hvordan de forskjellige settingene kan gi forskjellig svar. Jeg kan illustrere det ved at jeg synes det virker logisk at ved et teoretisk tenkt tilfelle så intervjuer jeg samme person for første gang både med fysisk oppmøte og så med elektronisk møte. Jeg kan tenke meg at samspillet automatisk vil være forskjellig. For eksempel ved fysisk møte ser vi hverandres kroppsspråk og vil få et "helere" inntrykk av hverandres interaksjoner, mens når man møtes via en skjerm ser man oftest kun ansiktet (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 20).

4.7.1 Utarbeidelse av intervjuguide

Et viktig element i arbeidet med datainnsamlingen var å utarbeide en intervjuguide. Jeg utarbeidet denne på bakgrunn av informasjonen jeg ønsket å få fra informantene for å kunne besvare problemstillingen min. Jeg skulle intervju barnehageeiere og barnhagestyrere og spørsmålene var forskjellige ettersom eiere og styrere er på forskjellige nivå i organisasjonen. Kvale & Brinkmann (2015, s. 166) skriver for å få mest mulig korrekt informasjon bør spørsmålene modifiseres etter bakgrunn, ordforråd og oppfatningsevne. Jeg sekvenserte spørsmålene etter eiere i en kategori og styrere i en annen kategori. Jeg tok som utgangspunkt at det ikke var nødvendig å sekvensere ytterligere.

I oppbyggingen av intervjuguiden har jeg tatt hensyn til det dramaturgiske aspektet. Dette innebar at jeg strukturerte intervjuet med en emosjonell stigning som avtok ved slutten av intervjuet. Jeg startet med nøytrale temaer som informantene synes det er greit å snakke om, som deres bakgrunn. Deretter kom jeg inn på mer emosjonelt ladete temaer som deres meninger og forståelser av hva god ledelse er, og avsluttet intervjuet med nøytrale temaer. Dette er for å etablere en god kontakt med informanten og at informanten skal opparbeide tillitt til meg (Thagaard, 2018, s. 100-101).

Intervjuguiden hjalp meg til å få korrekt tilnærming til forskningen. Selv om jeg hadde en god intervjuguide som ledet meg gjennom spørsmålene hadde jeg likevel ikke "låst" meg fullstendig til den. Det var viktig for meg å være åpen overfor informantene og lytte med et åpent sinn selv når de svarte "utenfor" mine spørsmål og kom med andre innspill enn jeg hadde tenkt. Å være åpen og fleksibel mot informantene er viktig fordi de kan ha viktig informasjon om temaene som jeg som forsker ikke har tenkt på (Thagaard, 2018, s. 86).

Jeg delte intervjuguiden inn i tre kategorier som jeg så som relevante og som ville hjelpe meg til å få en god oversikt over svarene i etterkant. Dette støtter Grønmo (2016, s.168) ved å skrive at forskeren kan spesifisere spørsmålene etter hvilket informasjonsbehov hen har. I forkant av min studie så jeg på åpenhet mot informantene som en selvfølge. Studien er meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). NSD godkjente studien under forutsetning om informert samtykke og med visse krav til lagring og rutiner for sletting i etterkant.

4.7.2 Tanker rundt gjennomføring av intervjuene

Mine valg av informanter er preget av bosted og arbeidssituasjon. Jeg bor på et sted med både offentlige og private barnehager i relativ nærhet. Etersom jeg arbeider som pedagog i en offentlig barnehage har det vært situasjoner der jeg har møtt noen av informantene fra før. Jeg opplevde ikke det som et problem, snarere vil jeg si at det hjalp meg til å velge "rette" personer å spørre.

Jeg vil anta at bekjentskapsrelasjonen gjorde at informantene opplevde en trygghetsfølelse i intervjusituasjonen, og at det hjalp til med å skape en god atmosfære.

I begynnelsen av intervjuene snakket vi litt om løst og fast for å komme i gang med praten. Etter litt spurte jeg om de var klare for opptak slik at vi kunne gå i gang. Jeg fulgte intervjuguiden til å begynne med, men etter noen få spørsmål ble det naturlig å både hoppe litt i intervjuguiden, og å ta med saker og temaer som informantene selv brakte på banen. Det førte til at vi av og til sporet litt av fra intervjuguiden, men det rettet jeg opp ved å stille oppfølgingsspørsmål om temaet for å holde fokus på problemstillingen (Grønmo, 2016, s. 171).

Jeg hadde forberedt meg godt med å lage en intervjuguide (vedlegg 2) som jeg hadde studert på forhånd, og jeg følte at den hjalp meg med å holde fokus gjennom intervjusituasjonen. Jeg følte at intervjuene gikk lett og greit, og at det var god flyt i samtalene med naturlige overganger.

Informantene fikk god tid til å reflektere og tenke seg om mellom spørsmålene. Svarene jeg har fått

viser at informantene har god kunnskap og erfaring knyttet til temaet. Jeg opplevde informantene som reflekterte og engasjerte, samtidig som de var opptatte av at jeg skulle få god og riktig informasjon. De hadde gode refleksjoner rundt sin egen rolle. Ved å la informantene snakke fritt ga jeg dem mulighet til å komme med sine subjektive meninger om sine opplevelser (Grønmo, 2016, s. 171). Avslutningsvis ga jeg informantene anledning til å tilføye noen tanker om relevante temaer som jeg ikke hadde spurt om. De hadde ikke noe å tilføye til selve problemstillingen, men de ga positiv respons og syntes at temaet var interessant.

4.8 Validitet og reliabilitet

Kvale & Brinkmann (2015, s. 275) definerer validitet som riktighet, styrke og sannhet. Det dreier seg om at metoden skal undersøke det den er ment for å undersøke. I min studie, som er en hermeneutisk studie, er jeg ute etter hvordan eier og styrer ser på hva god ledelse i barnehagen er. Ved at jeg har jobbet i barnehage i noen år, har den erfaringen og kunnskapen jeg har fått om barnehagefeltet hjulpet meg med utarbeidelse av tema og intervjuguide for datainnsamling. Dette passer med det Grønmo (2016, s. 254) skriver om kompetansevaliditet. Grønmo skriver at validiteten på forskningen både avhenger av kompetansen til forskeren på innhenting av relevant data og også forskerens kompetanse på området hen forsker på. Det legges også vekt på den teoretiske forståelsen til forskeren på selve temaet som det forskes på og den empiriske kompetansen på det empiriske feltet.

Reliabilitet defineres som troverdighet. Det dreier seg om hvorvidt et resultat kan etterprøves på senere tidspunkter av andre forskere (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 275). Åpenhet om prosessene, forskningsmetodevalg, valg av informanter og å ha åpne spørsmål vil styrke reliabiliteten til forskningen min. Min studie skal være transparent. Jeg ønsker med det å vise hvordan intervjuene har gitt grunnlag for mine fortolkninger og jeg ønsker at leseren skal oppleve forskningsprosessen som åpen. Derfor beskriver jeg min forskningsstrategi trinn for trinn, og det samme gjør jeg med analysemetodene jeg anvender (Thagaard, 2018, s. 188). Det er viktig for meg å reflektere over intervjuene, og med det mener jeg svarene jeg får av informantene. Jeg må være bevisst svarene, om informantene svarer subjektivt eller objektivt, om de svarer det de selv tenker og føler, eller om de svarer det de tror jeg vil høre.

4.9 Etske vurderinger

Et etisk prinsipp i all kvalitativ forskning er at de som deltar i intervjuet får nok informasjon om målet med studien og studiens krav til dem. Før informantene blir valgt ut må de vite om studien og dens hensikt. Informantene må informeres om at de kan trekke seg fra deltakelsen når som helst. Det er også viktig at informantene blir forsikret om at opplysningene vil behandles konfidensielt (Postholm, 2005, s. 146).

Når det gjelder intervju med eiere og styрere har jeg informert alle informantene om hva spørsmålene handlet om, slik at de var klar over hva studien gikk ut på og hva de takket ja til å være med på. Når informantene får forespørsel om å være med på en studie og de takker ja, kalles det informert samtykke. Målet med informert samtykke er at man sikrer seg at informantene har blitt gitt den informasjonen om deres rett til å trekke seg fra studien når som helst og at man sikrer seg at informantene deltar frivillig (Kvale & Brinnkmann, 2015, s. 104). Det er begrenset hvor mye informasjon en forsker kan gi til informantene før intervjuet da intervjusituasjonen kan være en uforutsigbar prosess. Med dette som bakteppe har det vært spesielt viktig for meg å utføre intervjuet på en etisk ansvarlig måte. Dette omfattet intervjusituasjonen og hvordan jeg brukte data i analysen (Thagaard, 2018, s. 113).

Et annet grunnprinsipp ved kvalitative studier er kravet om konfidensialitet. Det innebærer at informantene har rett til beskyttelse av sitt privatliv. Derfor er det viktig at jeg som forsker utformer teksten på en måte som bidrar til at informantenes identitet er gjenkjennelig. Dette kan jeg gjøre ved å begrense biografiske opplysninger om informanten (Thagaard, 2018, s. 205).

For å beskytte informantene har jeg i min studie valgt å anonymisere sensitive opplysninger og gjenkjennelige detaljer av dem. Anonymiseringen bidrar også til at leseren retter sin oppmerksomhet og forståelse mot resultatene av presentasjon og av de sosiale fenomener som analysen presenterer (Thagaard, 2018, s. 24). Studien har blitt meldt inn til Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste (NSD). Dette er fordi ifølge personopplysningsloven skal studier som berører personopplysninger meldes inn (meldeplikt). Personopplysning er alt som kan beskrive og identifisere en person, slik som navn, bosted og fødselsdato (Thagaard, 2018, s. 24).

4.10 Transkribering

Mine intervjuer ble tatt opp med telefonen som båndopptaker. Jeg hadde behov for få å intervjuene over på skriftlig form. I kvalitative forskningsintervjuer er ofte en essensiell part å transkribere lydopptak. Transkribering er å skifte fra en form over til en annen. Det kan være relevant å velge seg ut de delene av intervjuet som man synes er viktigst og som har størst betydning for problemstillingen til forskningen. Likevel, det viktigste er å få overført den muntlige rådataen til et strukturert og oversiktlig oppsett (Befring, 2017, s. 184).

Når man oversetter fra tale- til skriftspråk kalles det transkripsjon. Ved lydopptak av intervjuer vil det si en første abstraksjon fra personene i intervjuet og man mister dermed gester og kroppsspråk. Når man transkriberer fra lydopptaket mister man enda flere faktorer som tonefall, lyder og åndedrett. Derfor kan man si at transkripsjoner er gjengivelser som er svekkede dekontekstualiserte gjengivelser av direkteintervjusamtaler (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 205).

Etter at hvert av intervjuene var gjennomført startet jeg arbeidet med transkribering av lydopptaket. I prosessen med å transkribere fra muntlig til skriftlig form slik at intervjusamtalene bedre egner seg til analyse blir samtalene strukturert. I den strukturerte tekstformen er det lettere å få oversikt og selve struktureringen er i seg selv en start på analyseringen. Formålet med forskningen og formen på transkriberingen sammen med mengden som skal transkriberes er avhengig av materialets natur (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 89). Jeg sto selv for transkriberingen og det gjorde at jeg ble enda bedre kjent med datamaterialet mitt fordi jeg først har sittet med informantene og snakket med dem, og så kort tid etterpå skrev jeg ned den samme informasjonen. Gjennom at jeg selv sto for transkriberingen kjente jeg umiddelbart igjen konteksten informasjonen ble gitt i (Nilsen, 2012, s. 47-48).

4.11 Koding og kategorisering

Før jeg startet med intervjuene hadde jeg tematisert spørsmålene i intervjuguiden med bakgrunn i forskningsspørsmålene. Etter intervjurunden satt jeg igjen med 21 sider. For å analysere datamaterialet på en best mulig måte så jeg det som hensiktsmessig å kode det. Nilsen (2012, s. 78-79) skriver at når forskeren går grundig og nøye gjennom datamaterialet sitt og setter navn på ytringer og fenomener så kalles det åpen koding. Kodene må deles inn i grupper etter dimensjoner, temaer og grupper slik at mengden data blir håndterlig.

Åpen koding vil ifølge Nilsen (2012, s. 78) si å møte datamaterialet med å ha et åpent sinn, og ha en åpen holdning til det som materialet forteller deg. Her føler jeg at min forforståelse ble utfordret med tanke på kunnskapen og erfaringen jeg har fra fagfeltet. Etter transkriberingen viste det seg at datamaterialet var veldig omfattende. Det første jeg gjorde etter transkriberingen var å lese nøye gjennom datamaterialet. Jeg startet med å gjennomgå datamaterialet etter spørsmålene fra intervjuguiden. I denne fasen var det mange begreper og ord som gjentok seg uten at jeg så sammenheng mellom dem. Etter noen runder med å streke under, notere, markere med tusj, stille meg selv spørsmål og oppsummere, var jeg i stand til å kode datamaterialet. Denne frem og tilbakeprosessen med gjentatte gjennomlesinger beskriver Nilsen (2012, s. 84) som koding. Denne måten å gjøre det på er for at datamaterialet skal bli mer håndterlig.

Neste steg for meg var å se sammenhengen mellom kodene og å utvikle kategoriene. Målet med dette er å sitte igjen med noen få kategorier eller perspektiver som kan gi meg svar på mine forskningsspørsmål, og etter hvert problemstillingen min. Jeg fikk godt bruk for det Nilsen (2012, s. 84) kaller for ulike familier med koder som for eksempel opplysningskoder, koder som forteller om informantens perspektiver, og koder som forteller om hva informantene tenker om andre som de samhandler med. Etter så mye fram og tilbake i prosessen erfarte jeg akkurat det samme som Nilsen (2012, s. 82) erfarte, at kodene overlapper hverandre og at man alltid vil finne steder med dobbeltkodinger. Etter bearbeiding av datamaterialet klarte jeg å grovsortere utsagn fra eier og styrer hver for seg i egne kategorier. Datamaterialet ble mer oversiktlig. Jeg gikk nok en gang gjennom datamaterialet og på det tidspunktet fant jeg ut at enkelte utsagn overlapper hverandre. Derfor ble kategoriene gjensidig avhengig av hverandre og fikk en nær forbindelse til hverandre.

Kodene jeg har brukt har både vært hentet fra teori om ledelse, pedagogisk ledelse, produktiv utviklingskultur og distribuert ledelse. I starten så jeg etter utsagn fra informantene som hadde sammenheng med mitt første forskningsspørsmål og som sa noe om hvordan de forsto ledelse. Disse markerte jeg i transkripsjonsdokumentet slik at jeg senere kunne bruke dem i analysen. I andre omgang så jeg etter utsagn som sa noe om hvordan informantene arbeidet med ledelse med bakgrunn i sin egen rolle. I siste omgang så jeg etter utsagn som sa noe om hindringer og mulighet som påvirker god ledelse i barnehagen. Ved at jeg betegner kodene med begreper fra prosjektets problemstilling eller teori, kan det betegnes som en deduktiv tilnærming (Thagaard, 2018, s. 142). Svarene på alle forskerspørsmålene har jeg kodet, kategorisert og tolket inn i en matrise.

Tema i forskningsspørsmål	Sentrale begrep	Teori	Kategorier
Forståelse av ledelse	<ul style="list-style-type: none"> • Definisjon på ledelse • Distribuert ledelse i praksis • Strategi E og O • Måloppnåelse 	Skogen (2021) Spillane (2006) Jacobsen (2018)	Ledelse er summen av alt
Arbeid med ledelse (eier) Arbeid med ledelse (Styrer)	<ul style="list-style-type: none"> • Pedagogisk ledelse • Produktiv utviklingskultur • Distribuert ledelse • Administrativt arbeid • Distribuert ledelse 	Wadel (1997) Roald (2012) Spillane (2006) Gotvassli (2019) Spillane (2006)	Ledelse i spenningsfeltet mellom administrasjon og pedagogisk ledelse
Hindringer og muligheter	<ul style="list-style-type: none"> • Barnehagens oppbygging • Fagspråk og profesjonalitet 	Gotvassli & Vannebo (2014) Aasen (2010), Gotvassli (2019), og Gotvassli (2021)	Arbeidsmengde og kompetanse hos de ansatte

5 Presentasjon av funn

I dette kapittelet presenterer jeg data fra intervjuene. Kapittelet er bygget opp kronologisk etter forskerspørsmålene, og delkapitlene oppsummerer funn. Først viser jeg til informantenes forståelse av ledelse i barnehagen før jeg presenterer hvordan de arbeider med ledelse med bakgrunn i egen rolle. Deretter viser jeg hvilke faktorer som hemmer og fremmer god ledelse i barnehagen. Dette for at leseren skal ha en god oversikt over funnene og at det skal være lettere for leseren å forstå drøftingen i lys av teorien.

5.1 Hvordan forstår barnehageeier og styrer ledelse i barnehagen?

Studiens første forskningsspørsmål til eiere og styrere om ledelse i barnehagen er hvordan barnehageeier og styrer forstår ledelse i barnehagen ut ifra rammeplan 2017. Spørsmålet er delt inn i eiers og styrers forståelse av ledelse.

Eiers forståelse av ledelse

En av eierne jeg intervjuet hadde veldig klare meninger om hva ledelse i barnehage er ut ifra rammeplan 2017. Hen sa: "... ledelse er summen av alt du gjør". Dette begrunnet hen med at "... ledelse utøves over tid og er summen av små og store ting, og er ikke noe man bare gjør med et skippertak" (E1).

Målet med min ledelse er et godt barnehagetilbud. Det er mange aktører å forholde seg til, men man skal huske på at hensikten med det man holder på med er at det skal være det beste for barna (E1).

En annen eier sier at

Jeg som leder tenker at jeg skal ha oversikt og være det koordinerende og stimulerende leddet, være motivator og ha kjennskap til lover og regler og sørge for at barnehagen følger dem på alle mulige måter. Være en god veileder og inkludere alle på avdelingen (E2).

Samme eier er tydelig på at en leder noen ganger må sette ned foten og si på en god måte at dette går ikke, etter at hen har prøvd alle mulige innfallsvinkler og strategier for å løse en floke. En god leder skal kunne bruke de ressursene man har i personalgruppen for at medarbeiderne føler seg involvert og at de medvirker.

Den tredje eieren har ikke noe barnehagefaglig bakgrunn derfor mener hen at hen som eier sørger for å ansette en styrer som skal sørge for at barnehagen driftes forsvarlig med tanke på økonomi og faglig innhold. Dette utdyper eieren ved å si at:

Jeg har ikke barnehagefaglig bakgrunn. Derfor har vi ansatt en styrer med solid utdannelse innen barnehagefeltet. Jeg forventer at hen har kontroll på økonomien og sørger for at de ansatte har det bra på jobb og barna har det bra når de er i barnehagen (E3).

1 av 3 eiere var enige i at det går for mye tid til administrative oppgaver og at de gjerne skulle hatt mer tid til samtaler med personalet. En av eierne ser viktigheten av administrative oppgaver og at for eksempel god økonomisk kontroll er et gode for barnehagen. Det kom frem at ledelse av barnehagen er en kompleks lederrolle som krever at man må samhandle med sitt lederteam ved å delegerer flere ledelsesoppgaver. Det kom også frem at eierne føler at det er deres ansvar at styrerne er gode på både fag- og personalledelse ved at en av eierne sa: "Dette snakker vi mye om på styremøter. Vi setter av tid til bredelsesoppgaver som kan handle om fag og personalledelse" (E1). Det å være tydelig, delegerer og følge opp delegerte oppgaver mente eierne er kjennetegn på god ledelse.

Styrers forståelse av ledelse

Til mitt spørsmål om styrerne i dag ser en forskjell på hvordan man leder en barnehage etter rammeplan kom i 2017, hadde informantene ulike oppfatninger.

Den ene styreren var usikker på om det kun var den nye rammeplanen som påvirket måten å utøve dennes ledelse på, eller om informanten selv hadde utviklet seg. Hen utdyper svaret og fortsetter med å si "... rammeplanen har sikkert gjort det. Jeg ser også med den nye rammeplanen at vi skal danne barna for at de skal ta gode valg" (S1). Hen fortsetter med å si at hens oppfatning av ledelsesmåten i barnehagen er svært personavhengig og at "... barnehagene blir drevet på forskjellige måter avhengig av hvem som styrer. Hvis jeg som styrer er faglig sterk vil jeg i større grad påvirke mine ansatte med engasjementet mitt" (S1). Hen sier at i hens barnehage er det hen som har ansvaret for at rammeplanen skal følges. Hen sier hen ikke har oversikt over hva de gjør på avdelingen. Hen mener her både pedagogene og resten av personalgruppen. Hen sier samtidig at hen burde endre seg litt og stole mer på pedagogene fordi de også har et ansvar. Hen er klar over at pedagogene er forskjellige som personer og at hen ikke har like mye tillit til alle, men at hen kanskje er litt "kontrollfrik" og burde slippe litt opp. Og heller gi dem mer støtte i stedet for å utføre oppgavene for dem (S1).

En annen styrer var glad for å jobbe i en liten frittstående barnehage fordi da fikk hen tid til å følge opp barna, ansatte og foreldre. Hen følte at hen hadde god tid til å følge opp de ansatte på en god måte. Denne informanten hadde et håp om at det administrative blir automatisert slik at styrere kan bruke mindre tid på rapportering og mer tid på personalledelse, veiledning og utvikling av organisasjonen. Hen utdyper seg ved å si at

... for å være en god leder må jeg liksom finne noe bra i hver enkelt ansatt og bygge på det og få dem til å utvikle seg på jobb. Jeg håper jo at det er den veien det går. Noen ganger virker det som om det er det motsatte som skjer (S2).

Den tredje styreren ser viktigheten med å være på avdelingene og tilegne seg informasjon. Hen sier at:

For at mine ansatte skal føle seg hørt og sett, må jeg være synlig for dem. Det administrative er en viktig bit av ledelsen, men det å veilede personalet og være der for dem er enda viktigere. Gapet mellom faglærte og ufaglærte i barnehagene gjør at ansatte trenger mye veiledning i hverdagen med tanke på samspillet dem imellom (S3). Min rolle er kompleks da jeg har mange roller på samme tid, for å nevne noen av de rollene. Jeg er en veileder, den som skal holde jernet varmt ved endringsprosesser, og jeg skal se til at rammeplanen følges.

Med den nye rammeplanen stilles det høyere krav til det faglige utviklingsarbeidet og personalledelse. Dette ser styrere på som utfordrende når de skal utøve god ledelse i barnehagen. En av styrerne ser på ledelse som personavhengig og gir et eksempel på dette ved å si at hen stoler mer på den ene pedagogen enn på den andre avhengig av personligheten deres. Samme styrer sier hen har så mange administrative oppgaver at hen opplever å ikke ha nok tid til hver enkelt medarbeider. Alle styrerne i barnehager med flere avdelinger deler oppfatningen om at lederrollen er kompleks med mange varierte administrative oppgaver, som går på bekostning av en- til en-ledelse av medarbeiderne. Styreren i en liten barnehage føler derimot at hen har god tid til å følge opp barn, foreldre og ansatte i hverdagen sin.

5.2 Hvordan arbeider barnehagestyrer og eier med ledelse med bakgrunn i egen rolle?

Det andre forskningsspørsmålet handler om hvordan eier og styrer arbeider med ledelse med bakgrunn i egen rolle. Spørsmålet er delt inn eierens og styrerens forståelse av lederrollen.

Eierens arbeid med egen lederrolle

Denne eieren er bevisst sin rolle som leder og er klar over flere ledelsesutfordringer og det negative aspektet med for mange administrative oppgaver, men samtidig ser hen nødvendigheten med det ved å si at:

Hoveddelen av ledelsesarbeidet mitt burde gått til å lede personalet, men i min posisjon er det en sørgelig liten del av arbeidet som går til personalledelse, da mye av tiden går til administrasjon og praktisk arbeid. Administrasjon er en viktig bit. Når man har kontroll på økonomien da vet man hva pengene går til og det er det beste for barna også. Det ligger mye arbeid i økonomiarbeid. Har du god kontroll på økonomien gir det muligheter (E1).

Denne eieren mener at hens rolle er gjøre styrerne så gode som mulig for å møte de utfordringene de møter på i sin ledelse ved å si at:

Vi har felles styremøter for kommunale og private barnehager og noen ganger har vi styremøter kun for de kommunale barnehagene. I begge møtene snakker vi om forskjellige ting. Men i praksis innebærer det at vi har en del av møtet hvor det handler om ledelse. Det å være leder for en lærende organisasjon og det å være leder for en barnehage i utvikling. Andre delen av møtet er mer administrative driftsoppgaver for eksempel siste nytt fra U.dir., nytt fra departementet eller nytt om budsjettregningen. Dette er felles for både private og kommunale styremøter. På det kommunale styremøtet så hadde vi tidligere hele møter som vi kalte styremøte-utvikling og hele møtet for styremøte drift, men inneværende barnehageår har vi valgt 50 og 50 løsninger der også (E1).

Denne eieren ser viktigheten med å drive med produktiv utviklingskultur for å inspirere til god samhandlingsdynamikk mellom seg selv og styrerne og for å utvikle styrerens praksis ved å si at:

Vi har over flere år drevet i lærende møter etter modell fra Knut Roald med forberedelsesoppgaver og med refleksjon og drøftinger av teoriinnspill. Vi avslutter møtet med at deltagerne oppsummerer hva de har hørt og lært i dag som er viktig for seg, sin virksomhet og hvordan de har tenkt å dra det videre. De gjør avtaler med seg selv og av og til gjør vi noen avtaler i plenum eller i grupper. De avtalene blir fulgt opp på etterskudd på hvordan det har gått. De blir en form for delingskultur på en måte. Det er mye gruppearbeid basert på de forberedelsesoppgavene. Forberedelsesoppgaver kan være å lese teori eller

kan det være å ta med en praksisfortelling fra virksomheten sin. Det kan også være at styrerne plukker opp sitater fra rammeplan som vi drøfter, hvordan forstår vi dette og hvilke krav innebærer det for din ledelse av din barnehage og hvordan møter du de kravene i praksis. Hvilke oppgaver og aktiviteter er det du faktisk utfører som til sammen innfrir de kravene (E1).

En annen eier hevder at eier og styrer har jevnlig møter hvor de jobber med utviklingskultur for å kunne nå barnehagens mål og innhold ved å si at "Etter at den nye rammeplan kom har vi begynt å jobbe mer aktivt med pedagogisk analyse. Det er en modell for tiltaksutvikling og analyse". Denne eieren utdyper videre at:

Min rolle som leder blir å veilede styreren i hvordan hen skal ta tak i en sak. Jeg mener at min rolle i første rekke er å vise tillitt. Jeg ser på meg mer sånn veileder- og dialog-rolle. Ellers har vi personalmøter, og styremøter hvor drøfter intensjonene i rammeplan og ledelsesutfordringer (E2).

Den tredje eieren som ikke har noe barnehagefaglig bakgrunn hevder at sin rolle blir å holde oversikt over barnehagedriften og at ting går som det skal til enhver tid.

Det viser at to av tre eiere jobber aktivt med utviklingskultur gjennom systematiske styremøter og veiledning for å gjøre styrerne rustet til å møte ledelsesutfordringer og for å oppnå målene, intensjonene i rammeplan 2017 og hvordan barnehagen kan være en lærende organisasjon og videreutvikle den.

Styrers arbeid med lederrollen

En styrer fra en fire-avdelings barnehage sier:

Jeg er ikke sikker om det er selve rammeplanen som har endret min måte å lede på eller bare jeg som er i utvikling. Rammeplan har sikkert gjort det. Jeg har en del administrative oppgaver om gjør at jeg ikke kan drive med veiledning av hele personalgruppe til enhver tid. En endring som jeg må styrke meg på og som eieren også vil er å hvile meg på pedagogene og ikke hele personalgruppen kanskje. Jeg ønsker jo at alle skal føle seg hørt og sett av meg. Pedagogene er forskjellige og trenger forskjellige støtte. Jeg har kanskje ikke like mye tillitt til den andre som den ene for eksempel. Det kan også være noe med den kontrollfrien jeg er da (S1).

Denne styreren trekker fram viktigheten med å være litt på avdelingene og tilegne seg informasjon om personalet sitt og det som rører seg på avdelingene, men det er ikke så lett når hen har en del administrative oppgaver og det overordnede ansvaret med kompetanseutvikling, og ved å være 100% foran alle andre. Hen snakker videre om sin rolle som er i endring og utdyper det ved å si:

Før kunne jeg være mye mer på avdelingene og se mine ansatte og barna. Det er derfor jeg har begynt å jobbe i barnehage. Det er for å være nær barna. Men nå er det mer at jeg skal drive med ovenfra og ned-ledelse. Det er jeg som har det overordna ansvaret med å implementere intensjonene i rammeplanen, men samtidig har jeg ikke oversikt over hva de gjør til daglig på avdelingene. Det er kun ved fagøkter med hele personalet i forbindelse med planleggingsdager og personalmøter vi kan finne ut av hva vi tenker og hva som er viktig for oss (S1).

Denne styreren trekker fram pedagogisk ledelse som en viktig faktor for å bli en god barnehage. Hen mener at man ikke har tid til å drive med pedagogisk ledelse av hele personalgruppen da hen ikke har kapasitet til både pedagogisk ledelse og de andre oppgavene de er pålagt.

En annen styrer sier:

Jeg er nok mye på avdelingen og tilegner meg informasjon og delegerer noen oppgaver, men jeg kunne nok ha vært bedre til å delegere. Men det kan hende det er noe med barnehagestørrelsen. Vi er en liten barnehage med mye styrer-ressurser enn mange andre barnehager. Så jeg føler at vi har nok tid til å finne faglitteratur til møter og jeg kan observere inne på avdelingen. Jeg tenker at det er en styrke så lenge vi bruker det på den måten (S2).

Denne styreren mener også at eier har noen krav til hvordan hen skal utøve sin ledelse i barnehagen ved å si følgende:

Jeg er litt usikker på om jeg og eier har alltid samme mål, men vi har lært oss å diskutere når vi er enige eller uenige. Det er sann hvis den ene har utøvd ledelse på en måte som den andre har vært uenig i så pleier vi som regel å diskutere og begrunne det vi tenker så da blir vi enten enig eller uenig, eller blir enige om å være uenig i det. Jeg føler at jeg har en stor

grad av autonomi i denne jobben, men hvis det er noen områder som jeg føler kan bli innskrenket så er det jo kanskje når vi driver med rolleavklaring (S2).

Den tredje styreren trekker fram viktigheten med pedagogisk ledelse for å nå mål og innhold i rammeplan 2017, og for å lede fram en god barnehage. Hen ser også den komplekse rollen en styrer her ved å si:

Fokuset på pedagogisk ledelse bør komme mer fram. Det er derfor man jobber i barnehage. Det er for å jobbe aktivt og vær nær faget man brenner for. Det burde ha vært fagledere som mellomledere i barnehagene som har ansvaret for å støtte pedagogiske ledere i arbeidet med for eksempel endringsprosesser og utviklingsarbeid. Jeg mener at styrerrollen er veldig kompleks. Jeg skal være en tilrettelegger, følge opp ansatte, stå ansvarlig for innkjøp, være en tydelig leder som ser sine ansatte til enhver tid, kommunisere med foreldre og i tillegg drive med kompetanseutvikling og ligge foran alle andre i faget (S3).

Det kommer frem at kravene til lederen i barnehagen har blitt større for å nå mål og innhold i rammeplan 2017. Lederrollen har endret seg de siste årene ved at det stilles høyere krav til både distribuert og pedagogisk ledelse. Samtidig er styrere i et spenningsfelt med tanke på hva slags lederrolle de skal vektlegge mest. Det kommer også frem at små barnehager har mer tid til både pedagogisk og distribuert ledelse. Det virker som om styrerne ikke har nok tid til å jobbe med kompetanseutvikling og ha alle de administrative oppgavene i tillegg. Det virker som om lederrollen har endret seg i en negativ retning med alle de administrative oppgaver styrere har blitt pålagt de siste årene.

5.3 Hvilke hindringer og muligheter påvirker god ledelse i barnehagen?

Det tredje spørsmålet handlet om hvilke hindringer og muligheter som påvirker god ledelse i barnehagen. Spørsmålet er delt inn eierens og styrerens syn og kategoriene arbeidsmengde og kompetanse.

Eiernes syn på hva som hemmer og fremmer god ledelse i barnehagen

En barnehageeier var tydelig på hvordan de nye kravene har endret organisasjonskulturen og ledelse i barnehagen ved å si:

Over tid i barnehagen har det vært flat struktur, men det er klart at styrere, og også pedagogiske ledere, har tatt det skrittet frem og er ledere og er tydelige på hvilke mål har vi og hva forventer rammeplanen av oss og at de får med seg ansatte på refleksjon rundt hvordan og hva betyr dette for oss og hvordan vi skal nå målet for våre barn (E1).

Denne eieren mener at hierarkiet har blitt tydeligere de senere årene. Tidligere holdt det med å ha erfaring. Underforstått at hvis du tidligere hadde egne barn og erfaring med dem, hadde du nok erfaring til å kunne jobbe med barn, mens i dag er det mer profesjonalisering. Det er ikke sikkert at det du kunne gjøre med dine egne barn, det kan du videreføre og gjøre det samme med barna i barnehagen. Nå har det blitt slik at man må begrunne det man gjør og sette ord på det man gjør i praksis. Dette har noe med gode refleksjoner vi har rundt situasjoner og målet med det vi gjør (E1). Samme eier hevder også at fagspråk er viktig for å drive en lærende organisasjon ved å si:

Jeg er jo litt opptatt av at vi skal bruke fagspråket vårt og vi skal heller prøve å liksom løfte de andre eller bruke det mer og så forklare ja. Jeg tror at det er viktig både for profesjonaliteten vår og for at det skal liksom skal være lettere å heve kompetansenivået og faget i hele bedriften hvis vi gjør det med fagspråk da (E1).

En annen eier fra en frittstående barnehage mener både styrer og pedagogisk leder skal ha et klart ansvar for avdelingen og hierarkiet skal være tydelig, men samtidig at personalet skal ha rom for medvirkning og ha et eierskap til det som skjer i organisasjonen" (E2).

Den tredje eieren var tydelig på hvordan organiseringen og ledelse skal være i barnehagen selv om hen ikke har noe barnehagefaglig bakgrunn ved å si at: "Jeg forventer tydelig ledelse med klar ansvarsfordeling" (E3).

Tydelig hierarkisk ledelse og ledere som gir handlingsrom til sine ansatte er en av de viktigste faktorene. Informantene mener at hierarkisk ledelse har blitt bedre de siste årene, men kunne ha blitt bedre. En kommunal eier jobber med at styrere ansvarliggjør sine pedagogiske ledere ved å si at "... det er på avdelingene mye av ledelsen utøves i form av veiledning i her- og nå-situasjoner" (E1).

Styreres syn på hva som hemmer og fremmer god ledelse

En styrer gir uttrykk for at kravene i rammeplan 2017 er mange, men at barnehagen ikke har kapasitet til å implementere disse kravene på en effektiv og god måte når eier har forventninger og krav, og de i tillegg har alt annet som skal gjøres hele tiden. Styrere får ikke tid til å dykke ned i dybden på innholdet i rammeplan 2017.

Det er ikke så mye tid vi har sammen hvor vi kan snakke om fag. Det er mye av tiden min som går til det administrative arbeidet heller enn å ha en samtale med de ansatte for eksempel. Vi må legge om møtevirksomheten til kveldstid. Vi har blant annet pedagogmøter på kveldstid og personalmøter på kveldstid. Det er viktig med de møtene og vi må prøve å få til det (S1).

Under intervjuet kom det fram at det har brukt mye tid på å implementere rammeplan 2017.

Vi har brukt mye tid på planleggingsdager til å snakke om de grunnleggende tingene i rammeplan 2017, som for eksempel danning med forberedelsesoppgave. Bare det ordet brukte vi mye tid på. Når vi begynte å diskutere det, begynte vi å stille oss selv spørsmål om hva som menes med danning. Når man begynner å snakke om det så ser man at folk har en helt ulik forståelse av det (S2).

Den tredje styreren sier følgende

Jeg skulle ønske at det har vært et krav om at den som skal være eier skulle ha hatt erfaring med å jobbe med ledelse i barnehage. Eierne ser ikke det helhetlige bildet i barnehagen. Hen vet ikke hvordan barnehagestrukturen er og heller ikke hvordan en barnehage som en lærende organisasjon fungerer. Det er mange forventninger som kommer fra eieren, men eieren vet dessverre ikke hvor mange oppgaver en styrer har i tillegg til alle de forventningene sine (S3).

Denne styreren forteller at hen har gjort noen endringer i organisasjonsstrukturen som kan påvirke god ledelse i barnehagen ved å si at:

Når jeg begynte å jobbe her var det helt flat struktur. Man kan ikke se hvem lederen er eller vite hvem som har ansvar for hva. Jeg har utarbeidet gode arbeidsinstrukser. Jeg har gjort

det sånn at hierarkiet har blitt mere tydeligere. Jeg som styrer, har styrermakten min for det overordnet ansvaret med at pedagogisk arbeid skal være i tråd med styringsdokumenter. I lederteamet er det pedagogiske ledere og jeg prøver å veilede dem i hvordan de skal være tydelige ledere på avdelingen. For meg, de pedagogiske lederne og fagarbeiderne er det viktig at hierarkiet er tydelig. Selv om pedagogisk leder gjør samme oppgaver som fagarbeidere er det viktig at det er tydelig ledelse (S3).

Denne styreren uttrykker sitt ønske om tydelig hierarkisk ledelse. Hen har gjort om strukturen i barnehagen for å få til det. Hen så viktigheten med å ha et lederteam som kan lede barnehagen innad.

6 Oppsummering av funn og veien videre

Funnene jeg har gjort i min studie gir meg gode innfallsvinkler til drøfting av hvordan eier og styrer forstår god ledelse i barnehagen. Eierne og styrerne har gitt meg gode refleksjoner og innsyn i deres egen forståelse på hva som kjennetegner god ledelse. Det har gitt meg innblikk i hvordan organisasjonsstrukturen påvirker måten styrere og eiere leder på og hvordan de utøver ledelse i praksis for å få til et tydelig hierarki.

Jeg tolker det slik at informantene har forskjellige forståelse av hva god ledelse i barnehagen er avhengig av hvilken rolle de selv har. Eierne ser på god ledelse på den måten at de ønsker å fremstå som tydelige ledere, motivatorer og at de når mål. For eksempel ved at de har god oversikt og koordinerer oppgaver, eller at de sørger for at medarbeiderne føler seg inkludert. Slik jeg tolker det er dette distribuert ledelse, og de stiller krav til sine ansatte. Eierne bruker lederteamet til å få gjennomført gjøremål, jobbe med fag og personalledelse og eventuelle endringsprosesser. Eierne har krav til styrerne om at de skal være tydelige i gjennomføring av prosessene.

Styrerne derimot er opptatt av god personalledelse. Dette begrunnes med at det er viktig for å motivere de ansatte, og for å kunne gi riktig veiledning når det er behov for det. Slik vil god personalledelse bidra til å oppnå intensjonene i rammeplanen 2017, men styrerne føler ofte at de ikke har god nok tid til å drive med personalledelse. De søker å støtte seg på de pedagogiske lederne for å ha kontroll og få nok informasjon om hva som rører seg i barnehagen. Jeg vil si meg enig med informanten som sa at "Ledelse er summen av alt du gjør"!

Mine funn viser at styrere i større barnehager har mye administrativt arbeid og at de ikke får tid til å drive med fagledelse. De føler at de ikke får tid til å ha én til én samtale med sine ansatte og at de må lede barnehagen gjennom sine pedagogiske ledere.

Eierne er tydelige på sine krav og forventninger. Alle eiere var enige i at det er viktig med en tydelig ledelse både innad i avdelingene og i hele barnehagen. En eier var tydelig på at styrere må veilede sine pedagogiske ledere for at de skal kunne avlaste hen med personalledelse innad på avdelingen.

Styrere gir uttrykk for at de prøver å implementere rammeplan 2017 innenfor de rammene de har. Dette gjør de ved å ta for seg ett fagområde eller et begrep om gangen når hele personalet er samlet i planleggingsdager, personalmøter eller pedagog-møter. En av styrerne ga uttrykk for at selv om hen prøver å implementere rammeplan 2017 på fellesmøter har hen fortsatt ikke oversikt over det som skjer på avdelingene.

En barnehageeier beskriver hvordan nye krav har endret barnehagekulturen og hvordan pedagogiske ledere har utviklet seg og hva det betyr for dem som barnehage. Hen er også innom historikk på hvordan man tidligere "lett" kunne jobbe i barnehage så lenge man hadde erfaring med egne barn. Fagspråk og profesjonalitet trekkes frem som viktige elementer i dagens barnehage. En annen eier mener at det bør være tydelig hierarki og klar ansvarsfordeling, og også at personalet skal ha rom for påvirkning og ha et eierskap til egen organisasjon.

Den tredje styreren ønsker det skulle vært større krav til barnehageeiere enn det er i dag. Hen mener at eier ikke ser hvordan hverdagen i barnehagen faktisk er. Hen har gjort tiltak for å forbedre "sin" barnehage og har tydelige krav og ønsker om hvordan hierarkisk ledelse skal være.

I neste kapittel drøfter jeg mine tolkninger av funnene i lys av den teoretiske innrammingen jeg har valgt for oppgaven.

7 Drøfting av empiri mot teori

Formålet mitt med dette kapittelet er å drøfte mine funn. Jeg belyser de tre forskningsspørsmålene jeg har, og gjør det innenfor det teoretiske rammeverket som jeg har valgt for oppgaven. For å skape en god struktur i oppgaven har jeg valgt å dele inn drøftingen i tilnærmet likt oppsett tolkning og presentasjon av mine funn.

7.1 Hvordan forstår barnehageeier og styrer ledelse i barnehagen?

Eierens forståelse

I mine funn beskriver barnehageeierne hva de mener ledelse i barnehagen bør være. Ifølge funnene samsvarer eierens beskrivelse med det som Spillane (2006, s. 4) skriver om distribuert ledelse. Spillane skriver at distribuert ledelse ikke kun handler om hva en styrer gjør, men hvordan hen legger til rette for at pedagogene aktivt kan nå mål. Ledelse i praksis blir samhandling mellom ledere, medarbeidere og situasjonen. Dette tolker jeg faller inn under det Spillane (2006, s. 4) hevder er en av de tre grunnleggende elementene i distribuert ledelse, som er at ledelsespraksis blir til i interaksjon mellom ledere og følgere i gitte situasjoner. Jeg ser videre at en eier har en ledelsesopptreden som er innenfor definisjonen på ledelse, blant annet ved at hen søker å være en leder som har oversikt og hen ønsker å være en motivator. En slik væremåte stemmer med det Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 405) skriver er beskrivende egenskaper for ledere. Jacobsen (2018, s. 164-165) skriver om ledelse med menneskeorientert perspektiv. Eierne fra den frittstående barnehagen har en ledelsesmåte som samsvarer med dette. Dette stemmer med det Børhaug (2013, s. 145) kom fram til i sin studie, der han fant at i private barnehager involverer ledelsen personalet mer. Og at jo mindre barnehagen er jo mer blir personalet involvert.

En annen eier er tydelig på at sin ledelse har fokus på måloppnåelse og at det er et godt barnehagetilbud (E1). Dette samsvarer med det Skogen (2021, s. 27) skriver om flere definisjoner innen ledelse der et moment er måloppnåelse. Ellers er prosessen for å nå mål et nødvendig samarbeid med personalgruppen eller andre medarbeidere. Hvis denne eieren ser på ledelse som bare et middel til måloppnåelse kan det være en fare for at hen er for orientert mot behovet til organisasjonen og har for lite perspektiv på ledelsespraksis. Lederstilen kan derfor bli sett på som strategi "E", en ovenfra- og ned-strategi (Jacobsen, 2018, s. 147). Når fokuset blir kun på måloppnåelse kan fokuset på mellommenneskelige relasjoner bli svekket. Dette kan i sin tur være med på å svekke selve måloppnåelsen fordi gjensidig påvirkning og mellommenneskelige relasjoner er viktige ingredienser for oppnåelse av mål (Skogen, 2021, s. 27).

Eieren uten barnehagefaglig bakgrunn har også et tydelig oppgaveorientert perspektiv. Det er ikke sikkert at eieren er seg bevisst hvilket perspektiv hen har på ledelse. Hen har et ønske og et krav om at barnehagen skal drives slik at barna har det bra og at barnehagen "går rundt". Jeg tolker det dit hen at så lenge styreren har en barnehagelærerutdanning (Barnehagelov, 2005, § 24) så skal barnehagen kunne oppnå målene i rammeplan 2017. Dette stemmer med det Mordal (2014, s. 17) skriver om kjernen i pedagogisk ledelse. Man skal ha spesialkompetanse og være kunnskapsrik innenfor sitt fagområde fordi den faglige kompetansen er viktig for å kunne imøtekomme kravene som stilles til god ledelse og for å kunne sette seg inn i og forstå situasjonene som personalet møter i sitt arbeid.

Styrerens forståelse

Mine funn kan tyde på at styrerne vil praktisere det Jacobsen (2018, s. 164-165) kaller for den menneskeorienterte strategien. Styrerne ønsker at de ansatte ikke skal tenke på en endring som en endring, men som en utvikling. Styrerne har forståelsen av at å lede en barnehage er en kontinuerlig og interaktiv prosess hvor alle i personalet bør være involvert. Styrerne har gitt uttrykk for det å ha tid til å veilede personalet og finne noe bra i hver enkelt ansatt og videreutvikle dem er en av de viktigste faktorene for å drive god ledelse i barnehagen. Dette stemmer med det Jacoben & Thorsvik (2019, s. 405) og Skogen (2021, s. 27) skriver, at ledelse er en relasjon. At ledelse er påvirkning gjennom mellommenneskelige relasjoner, kommunikasjon, arbeidsorganisering og oppnåelse av mål.

En styrer sier at hvis hen er faglig sterk så vil hen påvirke sine ansatte med sitt engasjement (S1). Spillane (2006, s. 2) nevner en utfordring ved ledelse som kan vises på både godt og vondt. Det er at en leder som utøver god ledelse vil bli sett på som dyktig i sitt fag, mens en leder som utøver dårlig ledelse vil bli sett på som mindre faglig dyktig. Jeg tolker derfor uttalelsen til styreren som at hen mener at fordi hen ser seg selv som faglig dyktig vil hen påvirke sine ansatte positivt. Men det er ikke nødvendigvis slik. Om man skal støtte seg på det Spillane (2006, s. 2) skriver så kan styreren teoretisk ha en lederstil som er negativ for de som hen skal lede. Dermed vil ikke styreren bli sett på som dyktig faglig sett av sine medarbeidere selv om hen kanskje er det.

En styrer sa at de ansatte har behov for mye veiledning for å få til et godt samspill fordi det er et gap mellom de ufaglærte og de faglærte (S3).

Dette gjør at styrerrollen blir kompleks. Styreren må veilede både pedagogene og fagarbeiderne på sitt nivå for å nå målene i rammeplanen. Dette stemmer med det Skjæveland (2017, s. 240) skriver om ledelse i barnehagen. Han hevder at ledelse i barnehagen har blitt sett på som et sett av funksjoner som delvis går inn i hverandre og spiller sammen. Barnehagen skal legge til rette for veiledning og læring av personalet med fokus på det beste for barnas læring. Dette kan by på utfordringer ettersom barnehagehverdagen er kompleks, og ettersom det er stort gap i den faglige utdanningen mellom de faglærte og ufaglærte. Dette gjør at det kreves mye av en styrer som skal sørge for læring og veiledning av personalet som skal være det beste for barna (Skogen, 2021, s. 27).

En annen styrer ga uttrykk for at hen burde stole litt mer på sine pedagogiske ledere, men samtidig sier hen at "pedagogene er forskjellige som personer og jeg har ikke like mye tillitt til alle" (S1). Dette tyder på at denne styreren vil drive med oppgaveorientert ledelse (strategi E) i kombinasjon med menneskeorientert ledelse (strategi O) (Jacobsen, 2018, s. 164-165). Men hen tror at det kan bli vanskelig med tanke på den kompetansen og erfaringen som de pedagogiske lederne har.

Funnene mine kan tyde på at eiere og styrere i har forskjellig forståelse av hvordan man kan utøve god ledelse i barnehagen. To av tre eiere har en oppgaveorientert tilnærming til ledelse, mens styrer har menneskeorientert tilnærming til ledelse. Det tyder på at den ene styreren blir påvirket av eieren og vil utøve oppgaveorientert tilnærming til ledelse, men siden hen ikke har full tillitt til sine pedagoger, har hen ikke klart å gi helt slipp på den menneskeorienterte ledelsen.

I min studie ser jeg at det er en signifikant forskjell i hvilke syn de enkelte styrerne har til menneskeorientert tilnærming til ledelse (strategi O) i barnehagen og hvordan de bedriver distribuert ledelse på alle nivåer. Styrerne ser på hele personalgruppen som en ressurs og det er viktig for dem å kjenne barnehagen sin godt ved å være på avdelingen for å tilegne seg informasjon slik at de kan utøve god ledelse i barnehagen. Styrerrollen blir dermed å skape engasjement hos personalet og gi dem et eieforhold til oppgaver og innholdet i rammeplan 2017 (Jacobsen, 2018, s. 164-165). Nyere forskning viser at distribuert ledelse gjennom inkluderende praksis fra formelle ledere ikke bare vanligvis er foretrukket som demokratisk adferd, men også er et systematisk kjennetegn i stabilt veldrevne barnehager (Paulsen, 2021, s. 144). Av dette tolker jeg at mine informanter har gjort seg tilsvarende erfaringer som Paulsen (2021) hevder om distribuert ledelse fra sin forskning.

7.2 Hvordan arbeider barnehageeier med ledelse?

Gjennom rammeplan 2017 ser vi at ledelse i barnehagen som tema har fått signifikant større oppmerksomhet. Særlig gjelder det ansvaret som ligger til å sørge for personalets kompetanseutvikling, og ledelse av virksomheten på en slik måte at alle ansatte på en felles måte får forståelse av oppdraget som har blitt gitt i barnehageloven og rammeplanen (Gotvassli, 2019, s. 20). Det vil si at det stilles høyere krav til profesjonell pedagogisk ledelse hos styrere og eiere for å tilfredsstille disse kravene. Denne oppmerksomheten ser vi også gjennom stortingsmeldinger og signalene politikere har sendt de siste årene gjennom å tilby styrer videreutdanning for å kunne imøtekomme kravene som styrere står overfor.

Eierens arbeid med egen lederrolle

Mine funn tyder på at eieren har en del administrative oppgaver og praktiske oppgaver og har lite tid til personalledelse (E1). Dette samsvarer med det Wadel (1997, s. 43) skriver om at administrative og pedagogiske aspekter vil man finne i nærmest alle roller en leder har. Informanten utdyper videre at det administrative og praktiske arbeidet er en viktig del av å drive en barnehage. Hen mener at det ligger mange muligheter i det å ha kontroll på det administrative (E1). Jeg tolker det dit hen at denne eieren veksler mellom det administrative og pedagogiske aspektet ved sin ledelse. Når hen ønsker å inspirere, veilede og trene sine medarbeidere bruker hen pedagogisk ledelse. Når hen planlegger, koordinerer og strukturer benytter hen seg av administrativ ledelse (Wadel, 1997, s. 43). Både Roald (2012, s. 12) og Fullan & Hargreaves (2014, s. 23) er opptatt av god samhandlingsdynamikk i barnehagen mellom nivåene for å skape en produktiv utviklingskultur. Aas & Paulsen (2017, s. 15) mener at barnehageeier er et viktig bindeledd for å skape et produktivt utviklingsarbeid. Dette er argumenter jeg ser tydelig hos mine informanter.

To av tre eiere snakker om å gjøre styrerne så gode som mulig ved å veilede dem i utfordringene de møter på i hverdagen eller være en dialogpartner for dem. Dette er for å skape en god utviklingskultur og samskaping mellom eiere og styrere. En eier ordla seg slik " Vi har felles styremøter for kommunale og private barnehager og noen ganger har vi styremøter kun for de kommunale barnehagene" (E1). Her tyder det på at handling mellom nivåene er sentral og at denne eieren har en bevissthet rundt en produktiv utviklingskultur som et forbilde. Videre forteller denne eieren om at innholdet på disse møtene ofte gjelder innspill fra U.dir. Dette tolker jeg dit hen at barnehager som ønsker forbedring har behov for et eksternt press, og eksterne utviklingsprosesser og mål satt av ytre påvirkninger for å komme i gang. Denne eieren bruker aktivt U.dir. og

departementet for å bedre barnehagens mål og innhold og utvikle styrerens praksis (Creemers, Stoll, Reezigt & The ESI Team, 2007, s. 114).

Samme eier forteller at i over flere år har de jobbet etter Knut Roalds modell i lærende møter ved å ha forberedelsesoppgaver, refleksjon, teori og drøfting. Møtene blir avsluttet med at deltagerne oppsummerer hva de har lært og hørt i dag og som kan være viktig for deres barnehage (E). Dette kan tyde på at barnehagen som en lærende organisasjon er i ferd med å utvikle sterkere barnehagekultur for barnehageforbedring, der sentrale aktører får delta i forbedringsprosessene og komme til ordet og at nivåene er bedre "koblet" sammen (Roald, 2012, s. 117).

Informantene forteller om involvering av styrere i utviklingen av barnehagen, noe jeg mener viser en økende bevissthet av betydningen av samskaping mellom eier og styrer. Dette blir gjort gjennom å etablere møtearenaer på tvers av hierarkiske nivåer og alle aktører blir sett på som medvirkende og ansvarlige i kvalitetsarbeidet (Roald, 2012, s. 15).

7.2.1 Hvordan distribuerer eier ledelse i praksis?

For å belyse mitt forskningsspørsmål mener jeg er viktig å se på hvordan ledelse blir distribuert i praksis med utgangspunkt i Spillanes (2006, s. 14) prinsipper knyttet til det å studere distribuert ledelse i praksis med fokus på: Situasjon, Intervensjon og Ledelsespraksis.

Ut ifra innsamlet data har jeg forsøkt å kartlegge de ulike situasjonene hvor ledelse har blitt distribuert siden jeg har lyst til å finne ut av hvordan ledelse blir distribuert i forskjellige situasjoner. Spillane (2006, s. 14) hevder at i en barnehagepraksis vil det alltid oppstå situasjoner hvor ledelse må utøves enten planlagt eller spontant. For å kunne belyse min problemstilling har jeg hatt fokus på situasjoner som er planlagt. I intervjuet med eier spurte jeg om de pleier å ha en arena hvor styrere og eiere møttes for å drøfte barnehagens utvikling og arbeidet med rammeplan. Formålet med spørsmålet var å kartlegge situasjoner som kan hjelpe meg med å belyse forskningsspørsmålet mitt.

I mine funn kom det frem at to av tre eiere pleier å ha felles styrermøter hvor de snakker om ledelse, det å være leder for en lærende organisasjon og det å være en leder for en barnehage i utvikling. De benytter seg av forberedelsesoppgaver, U.dir. og departementet som et verktøy (E1, E2). Min tolkning er at eier ønsker å koble styrere på arbeidet med rammeplanen og hvordan de selv kan jobbe med den i sine barnehager. Dette kan også tyde på at møtet (situasjonen) ikke bare er rammen

rundt, men en part i praksisen ved at de forbereder seg til møtet gjennom en forberedelsesoppgave. Dette vil også skape et samspill mellom eiere og styrere (Spillane, 2006, s. 14). Det kom frem at gjennom forberedelsesoppgavene jobber styrere og eiere på tvers av barnehagene i grupper, og i slutten av møtet presenterer gruppene det de har kommet frem til i plenum. Dette stemmer med det Spillane (2006, s. 60) kaller for *samarbeidende distribusjon* (Collaborated distribution). Det vil si at styrere og eiere jobber sammen til samme tid og på samme sted for å løse en oppgave innen ledelse eller utvikling av sin barnehage. Gjennom å ha en forberedelsesoppgave i forkant vil det være en *kollektiv distribusjon* (collective distribution) (Spillane, 2006, s. 60). Eiere og styrere jobber med forberedelsesoppgaver hver for seg, men de er avhengig av hverandre for å få en helhet til slutt (Spillane, 2006, s. 60).

En eier forteller at noen ganger har de styremøter for både kommunale og private barnehager og begge møtene er delt i to. Den ene halvparten av styremøtet handler om fag og den andre halvparten handler om administrative driftsoppgaver. Poenget med å dele møtet i fag og drift kan forstås ut ifra Spillanes begrep *koordinert distribusjon* (coordinated distribution) (2006, s. 60). Dette viser at ledelsesarbeidet trenger å bli gjort i riktig rekkefølge. Styremøtet bygger på ledelsaktivitetene som blir gjort gjennom forberedelsesoppgaver og som de jobber med i felleskap på styremøtene. Oppgaven blir presentert og eieren formidler forventninger til forberedelsesoppgaven i første halve delen av møtet. Styrere får dele sine erfaringer, og reflektere rundt sin egen ledelse av barnehage. Dette vil skape refleksjon over egen praksis og bidrar til at styrere snakker om fag og ikke bare de praktiske gjøremålene.

Hvordan eierne får distribuert sin ledelse bringer meg inn på Spillanes (2006, s. 41) tre teorier som ledelse kan distribueres gjennom planlagt fordeling, gjennom tilfeldigheter, og spontant samarbeid. En eier sier at mye av tiden går til administrasjon (E1). Dette er en oppgave som man oftest vet hva innebærer og som gjerne har frister, så dermed kan hen planlegge hvordan den skal gjennomføres. En annen eier sier hens rolle som leder er å veilede styreren i en sak (E2). "En sak" tolker jeg som en tilfeldig hendelse, og tilfeldige hendelser skjer hele tiden, så dette tolker jeg som et eksempel på ledelse gjennom tilfeldigheter. Ingen av mine informanter nevnte noen konkrete eksempler eller hendelser som jeg tolker faller inn under Spillanes (2006, s. 41) teori om spontant samarbeid. Jeg anser imidlertid corona-situasjonen som et eksempel på spontant samarbeid der ledere på forskjellige nivåer ble tvunget til å samarbeide.

I neste delkapittel skal jeg presentere hvordan styrer arbeider med ledelse i barnehagen og hvordan ledelse distribueres i forskjellige situasjoner hvor eieren ikke er til stede.

7.3 Hvordan arbeider styrer med ledelse?

I 2017 kom den nye rammeplanen hvor ledelse var mer tydelig definert med tanke på eierens og barnehagestyrerens oppgaver. Eieren har ifølge rammeplanen det overordnede ansvaret for at barnehagen drives etter gjeldende lover og regelverk. Styrer har det daglige ansvaret innenfor pedagogikken, det administrative og personalmessige. Hen skal se til at det pedagogiske arbeidet er i henhold til rammeplanen og barnehageloven (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15-16).

Styrerens arbeid med ledelse

Mine funn viser at styrerne er bevisst sin rolle som ledere, men de gir uttrykk for at rollen er kompleks. De gir uttrykk for at de ikke har kapasitet til å se hele personalgruppen, drive med pedagogisk ledelse, personalledelse og alle de administrative oppgavene som er tillagt stillingen. Nyere forskning viser at barnehageledere og skoleledere mot sin vilje har fått flere administrative oppgaver i mandatet sitt. Dette er ikke noe disse lederne nødvendigvis ønsker fordi det tar tid bort fra andre oppgaver innen ledelse som de må gjøre (Mordal, 2014, s. 15). Dette mener jeg kan være uheldig for å utøve god ledelse i barnehage. Gode ledere er personer som vil lede og har tid til det. God barnehageledelse krever at personalet får ansvar og blir fulgt opp på en god måte (Mordal, 2014, s. 29-30).

Samme styrer forteller at hen før kunne være mye mer på avdelingen og veilede sine ansatte, men gir uttrykk for at nå er det vanskelig å være på avdelingen og tilegne seg oversikten over hvordan de jobber på avdelingen. Denne styreren har ansvar for å implementere rammeplanen, men gir uttrykk for å ikke ha mulighet til å følge opp hvordan de jobber med rammeplanen til daglig på avdelingene (S1). Dette stemmer med det Gotvassli (2019, s. 168) skriver om at det er viktig for barnehageledere å gripe inn i her- og nå-situasjoner og gi tilbakemeldinger om situasjonen der og da. Denne styreren mener at det forventes av hen å hvile seg mer på de pedagogiske lederne fordi det er de som er på avdelingen og kan veilede resten av personalgruppen. Hen føler at hen har et dilemma med å ikke ha tillitt til alle pedagogene fordi de også trenger å bli veiledet i sitt arbeid, og at resten av personalgruppen må føle seg sett og hørt (S1). Motivasjon og anerkjennelse er viktige faktorer som en barnehageleder bør kunne. Dette får man utøvd ved å være nær sine medarbeidere (Skogen, 2021, s. 28). I følge Gotvassli & Vannebo (2014, s. 80-21) er det administrative arbeidet i barnehagen blitt mer profesjonalisert, men det tar likevel fortsatt mye tid. Dette samsvarer med det som har

kommet frem i mine funn. Med bakgrunn i dette vil jeg si at styrernes identitet er fortsatt knyttet til det pedagogiske og praktiske arbeidet som gjøres. Dette kan ha konsekvenser for lederrollen og ledelsesform (Granrusten, 2016, s. 218-219). Det tyder også på at denne styreren vil vektlegge det faglige som grunnlag for sin ledelse og som hen vil identifisere seg med. Dette begrunner hen med å jobbe tett på sine medarbeidere (Møller, 2009, s. 194). Å jobbe tett på sine medarbeidere krever ifølge Wadel (1997, s. 47-48) at lederen opptrer spørrende og legger til rette for utviklingsprosesser knyttet til læring. Målet er å sette i gang prosesser hos medarbeiderne som skal bidra til bevisstgjøring av verdigrunnlaget til organisasjonen. Slik mener jeg denne styreren bedriver produktiv og reproduktiv pedagogisk ledelse fordi begge disse metodene har sine grunnleggende verdier om læring.

I mine funn kommer det ikke frem hva slags mål som eier og styrer er uenige i, men det tyder på at enkelte styrere prøver å finne sin lederidentitet ved å jobbe med rolleavklaringer (Granstuen, 2016, s. 217). Med bakgrunn i det Mordal (2004, s. 28) beskriver i sin rapport om lederidentitet tolker jeg det som om de har forskjellige grunnlag for hvordan ledelse skal utøves og på hvilken måte hver enkelt leder ser arbeidet sitt på. Mordal (2014) hevder at ledere i barnehagesektoren er mer knyttet til det pedagogiske og praktiske arbeidet enn selve lederoppgaven i seg selv.

Det kommer frem i mine funn at styrere vil drive med mer distribuert ledelse og hvile seg litt mer på de pedagogiske lederne. Nyere forskning viser at styrere som deler lederansvaret med sine pedagogiske ledere vil være mindre utsatt for utbrenthet (Paulsen, 2021, s. 142). Dette kan tyde på at styrere vil drive med profesjonell ledelse, men de gir også uttrykk for usikkerheten med å ikke kunne se og høre hele personalgruppens behov.

7.3.1 Hvordan distribuerer styrer ledelse i praksis?

Ledere og de ledede

I barnehagen er det alltid en styrer, og på avdelingene er det alltid en pedagogisk leder som har den formelle lederrollen. Barnehagen har en hierarkisk ledelsesstruktur der styrer er underlagt eier, og pedagogisk leder er underlagt styrer hvor hver av dem har frihet og mandat til ledelsesansvar. I følge Børhaug (Børhaug & Lotsberg, 2014, s. 5) er det flere studier som tyder på at barnehagesektoren preges av sterke normer og verdier om involverende demokratisk ledelse av hele barnehagen selv om de hierarkiske strukturene er formalisert. Dette ser vi tydelig i mine funn hvor styrerne forteller om flat struktur og et ønske om en tydelig hierarkisk ledelse. I følge Spillane (2006, s. 14) kan ledelse distribueres dels planlagt ved formalisering av roller og ansvar og dels ved

tilfeldighet. Spillane (2006, s. 14) skiller mellom de som tar ansvar for å lede og de som blir ledet. Derfor bruker han begrepene ledere og følgere. Han hevder at ledelse ikke er noe som blir utøvd overfor passive følgere. Situasjon og interaksjon mellom følgere og ledere er essensen i å forstå ledelsespraksis. Ut fra datamaterialet kan jeg si at jeg har grunnlag for å si at styrer tar ledelsen, og pedagogene og resten av personalgruppen er følgere. Styrere planlegger pedagogmøter og personalmøter med agenda og forberedelsesoppgaver. Det å ta ledelsen innebærer at styrer tar initiativ for å minne pedagogiske ledere og resten av personalgruppen på agendaen, holde tråen på møtet, samt foreslå nye løsninger og oppsummere møtet.

Leader-plus

I mine funn kommer det frem at styrere vil ansvarliggjøre pedagogene mer, og at styrer distribuerer ledelsesoppgaver til sine pedagoger siden styrerne har mange administrative oppgaver som tar tiden fra dem fra å lede personalgruppen. Dette samsvarer med Spillanes (2006, s. 38) kjennetegn på distribuert ledelse. Spillane viser til tre typer fordeling av ledelsesansvar og oppgaver:

Arbeidsfordeling, Jobbe sammen og Pararell-jobbing. Jeg tolker mine funn dit hen at styrer vil jobbe mer med arbeidsfordeling ved å delegere noen ledelsesoppgaver til pedagogene ved for eksempel at de følger opp og veileder fagarbeidere som er på deres avdeling.

Jeg tolker styrernes utsagn på den måten at styrerne både ønsker å delegere oppgaver til de pedagogiske lederne og at de til dels også vil utføre de samme oppgavene sammen med dem. En styrer gir uttrykk for at hen trenger pedagogisk leder til å hjelpe seg med å få implementert rammeplanen, fordi det administrative arbeidet tar mye tid og hen dermed ikke har tid til å være til stede på avdelingen så mye. Dette tolker jeg som et eksempel på det Spillane (2006, s. 39) kaller jobbe sammen. Ledelse generelt er et eksempel på hva jeg fant i min studie som faller inn under Spillanes (2006, s. 39) perspektiv om parallell-jobbing. Styrer ønsker å utøve god ledelse gjennom menneskeorientert strategi, mens eier ønsker ovenfra og ned-strategi på ledelse.

7.4 Hvilke hindringer og muligheter påvirker god ledelse i barnehagen?

Mine funn viser det Larsen og Slåtten (2014, s. 29) skriver om hvordan barnehagen er oppbygd. De offentlige og private barnehagene er nokså like. De er vanligvis styrt av en styrer per barnehage. Barnehagene er ofte delt i avdelinger som ledes av en til to pedagogiske ledere som har assistenter og fagarbeidere under seg. I min studie tyder det på at denne oppbyggingen påvirker hvordan ledelse blir utøvd. De to faktorene som påvirker mest hvordan ledelsen blir utøvd er arbeidsmengden til styrerne og kompetansen til de ansatte.

Faktor 1- arbeidsmengde

Mordal (2014, s. 29-30) hevder at god barnehageledelse krever at personalet får ansvar og blir fulgt opp på en god måte, som er en form for distribuert ledelse. Hun hevder at det som vektlegges som god ledelsespraksis er at styreren har god kjennskap til de kontekstuelle rammene og barnehagen. I rammeplan 2017 stilles det større krav til både hvordan styrer skal utøve sin ledelse og den faglige bakgrunnen til styrer. Alle disse kravene gjør at styrerne gir uttrykk for at de ikke har kapasitet til å imøtekomme disse kravene.

En styrer håper at mye av det administrative arbeidet blir mer profesjonalisert slik at styrere bruker mindre tid på rapportering og heller mer tid på pedagogisk ledelse som for eksempel veiledning av personalet og utvikling av barnehagen som en lærende organisasjon (S2). Dette samsvarer ikke helt med det Gotvassli & Vannebo (2014, s. 80-81) skriver om at det administrative arbeidet er blitt mer profesjonalisert, men det tar likevel fortsatt mye tid (ibid). Det tyder på at denne styreren savner mer profesjonalisering av det administrative arbeidet.

I mine funn kom det fram at den ene styreren fra en mindre barnehage har kapasitet til å følge opp sine ansatte fordi det er en liten barnehage og det er lettere og veilede personalet i her- og nå-situasjoner. Denne styreren er også mye på avdelingen og tar del i det praktiske arbeidet (S2). Dette stemmer med det Gotvassli (2019, s. 168) skriver om at ledere i barnehagen som tar del i det praktiske arbeidet sammen med medarbeidere kan ofte være ledere av mindre arbeidsenheter. Barnehageleder skal planlegge, motivere, sette mål, lære opp, og organisere. Barnehagelederne har mange påvirkningsmuligheter. Det er viktig for barnehageledere å gripe inn i her- og nå-situasjoner og gi tilbakemeldinger om situasjonene der og da. Mens Granrusten (2016, s. 218-219) hevder at når styrerens identitet er knyttet til det praktiske og pedagogiske arbeidet som gjøres har dette konsekvenser for lederrollen og ledelsesformen.

I teorien kommer det tydelig frem at myndighetene vil ha en mer profesjonell ledelse. I mine funn tyder det på at både eiere og styrere ønsker en strukturell endring i barnehagefeltet fordi det er økte krav og forventninger til barnehagens innhold og oppgaver. Ledelsesoppgaver og ansvar har også endret seg de senere årene (Granrusten, 2016, s. 218).

Både eiere og styrere ser kompleksiteten i lederrollen. Styrerne gir uttrykk for at de er i et spenningsfelt mellom hva de skal prioritere av oppgaver. Mine funn tyder på at styrere synes at det er viktig med både fagprofesjonell og ledelsesprofesjonell ledelse, men de gir uttrykk for at de ikke

har kapasitet til å drive med begge deler samtidig. Eiere derimot mener at styrere kan drive med ledelsesprofesjonell ledelse hvis de hviler seg mer på de pedagogiske lederne sånn at styrerne kan utøve ledelse på sitt nivå. Dette forutsetter at styrere benytter seg av distribuert ledelse. Når styrere utøver profesjonell ledelse, vil identiteten flyttes fra å være fagprofesjonell til ledelsesprofesjonell (Granrusten, 2016, s. 219). Dette er i henhold til intensjonene til myndighetene.

Faktor 2- Kompetanse til de ansatte

Det er flere undersøkelser som viser til at barnehagen har en hierarkisk ledelsesstruktur der styrer er underlagt eier, og pedagogisk leder er underlagt styrer. Hver har sin frihet og sitt mandat innen ledelsesansvar. Børhaug & Lotsberg (2014, s. 5) hevder at slike hierarkiske strukturer er formalisert i barnehagen, men det er likevel flere studier som tyder på at barnehagesektoren preges av sterke normer og verdier om involverende demokratisk ledelse av hele barnehagen. Barnehagen som modellert på hjemmet og flat struktur har vært et hinder for tydelige hierarkier og har drevet ledelsesforståelse i en teamorientert retning. Ifølge Aasen (2010, s. 294) er barnehagen organisert med flat struktur. Ved å fordele arbeidet slik kan både assistenter, fagarbeidere og pedagoger gjøre de samme oppgavene i løpet av en arbeidsdag. Denne strukturen påvirker hvordan pedagogiske ledere og styrere utøver sin ledelse. Dette stemmer med mine funn. En eier sier at "både styrer og pedagogisk leder skal ha et klart ansvar for avdelingen og hierarkiet skal være tydelig, men samtidig skal personalet ha rom for medvirkning" (E2). En annen eier mener at både styrere og pedagogiske ledere har tatt skrittet frem og er ledere og er tydelige på hva og hvilke mål man har i barnehagen. Hen mener at pedagogiske ledere og styrere har blitt flinkere til å få med seg ansatte på refleksjon rundt hva intensjonen i rammeplan 2017 er og hvordan vi skal nå målene til det beste for barnet (E1).

Ved at barnehagelærere er i mindretall i en gruppe ansatte hvor det er mange som ikke har pedagogisk utdanning, eller har kort pedagogisk utdanning, gir det et utslag på hvor stor grad bruken av hverdagsspråk og ikke fagspråk benyttes (Gotvassli, 2019, s. 24). Dette kan påvirke hvordan god ledelse utøves i barnehagen. Mangel på profesjonelt praksisfellesskap i store deler av barnehagehverdagen har mye å si fordi faguttrykk og hverdagsspråk kan ha forskjellige betydninger (Gotvassli, 2021, s. 24).

8. Oppsummering

Formålet med studien min er at jeg ønsker å få en dypere forståelse av hva som kjennetegner god ledelse i barnehagen ut ifra eierens og styrerens forståelse. Min problemstilling er:

Hvilke kjennetegn beskriver eiere og styrere av hva som er god ledelse i barnehagen?

Som bakgrunn for studien ligger myndighetenes intensjon og krav om økt faglig kompetanse innen ledelse i barnehagen og dermed økt profesjonalitet i ledelsen. Mine funn viser at informantene opplever noen utfordringer med å kunne innfri disse kravene.

Det virker som om eiere og styrere har litt forskjellig forståelse av hva som kjennetegner god ledelse i barnehagen. Eierens forståelse av god ledelse er summen av alt man gjør. Eierne ser på god ledelse på den måten at de ønsker å fremstå som tydelige ledere, motivatorer og at de når mål. Eierne ønsker å drive med distribuert ledelse hvor man delegerer oppgaver og følger dem opp på en god måte.

Styrernes forståelse av god ledelse er en balanse mellom det administrative arbeidet og pedagogisk ledelse. Det vil si når de har tid til å være med på avdelingene og være med barna og de ansatte. Altså når de har tid til å samarbeide om barna og kan bruke tid på det de ser har direkte tilknytning til dem. Administrativt arbeid er også til det beste for barna, men det er likevel et ønske om at mer av tiden skal gå direkte til og sammen med barn. Da kan de motivere hverandre til å gjøre en enda bedre jobb fordi de ser resultatene med egne øyne og får førstehåndskjennskap til dem. Å ha mer tid sammen med barna og medarbeiderne forutsetter at rett kompetanse er på rett sted til rett tid, og at arbeidsmengden er overkommelig slik at de ikke får indre stress for andre administrative oppgaver de burde gjort.

De hindringene og mulighetene som trekkes fram for å kunne utøve god ledelse i barnehagen er arbeidsmengden og kompetansen til de ansatte. De økte kravene gjør at man må prioritere mye tid til administrative oppgaver som igjen påvirker pedagogisk ledelse. Hverdagspråk og faguttrykk påvirker det profesjonelle praksisfellesskapet fordi de kan bety forskjellige ting i barnehagehverdagen.

I en eventuell videre forskning ville det vært interessant og sett på hva slags type administrative oppgaver kunne man eventuelt satt bort eller tatt bort, for å frigjøre tid for eierne og styrerne slik at de kan bruke mer tid på det de selv mener er det beste for å kunne utøve god ledelse i barnehagen.

9. Litteraturliste

- Aasen, W. (2010). *Førskolelæreren som teamleder og samarbeidspartner – ledelsesdilemmaer i barnehagen*. Norsk pedagogisk tidsskrift (4), ss. 293-305
- Barnehageloven. (2005). *Lov om barnehager* (LOV-2005-06-17-64). Lovdata.
<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Befring, E. (2007). *Forskningsmetode med etikk og statistikk*. Samlaget
- Bjørndal, C. R. (2017). *Det vurderende øyet* (3. utg.). Gyldendal - akademiske.
- Børhaug, K. & Lotsberg, D. Ø. (2014). *Fra Kollegafellesskap til ledeshierarki? De pedagogiske lederne i barnehagens ledelsesprosess*. Nordisk barnehageforskning.
[doi:10.7577/nbf.628](https://doi.org/10.7577/nbf.628)
- Børhaug, K. (2013). Democratic Early Childhood Education and Care Management? The Norwegian Case. I H. Eeva, M. Waniganayake, and J. Rodd (eds). *Researching Leadership in early childhood education* Editors. Tampere University Press.
- Christensen, T. & Ars, J. (2014). Forvaltningspolitikk og moderne reformer. I A. Aars, P. Læg Reid, M. Egeberg, & T. Christensen (Red.), *Forvaltning og politikk* (s. 201-222). Universitetsforlaget.
- Creemers, B.P.M., Stoll, L. Reezigt. G. & The ESI Team. (2007). Effective school improvement – Ingredients for success: *The results of an international comparative study of best practice case studies*. I Townsend, T. International Handbook of School Effectiveness and Improvement. Springer.
- Creswell, J.W. & Cheryl, N. P. (2018). *Qualitative Inquiry & research design: choosing among five approaches*. SAGA Publication.
- Gilje, N., & Grimen, H. (1995). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger: Innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi* (2. utg.). Universitetsforlaget.

- Gotvassli, K.-Å. & Vannebo, B., I. (2014). Barnehagestyreren som strategisk aktør-barnehagen som læringsarena. I S. Mørreaunet, K., Å. Gotvassli, K., H. Moen & E. Skogen (red), *Ledelse av en lærende barnehage* (s. 79- 100). Fagforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Gotvassli, K.-Å. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen*. Universitetsforlaget.
- Granrusten, P. T. (2016). Styrerens profesjonelle identitet. I K. H. Moen, K.-Å. Gotvassli, & P. T. Granrusten (Red.), *Barnehagen som læringsarena*. Universitetsforlaget.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder*. Fagforlaget.
- Hargreaves, A og Fullan, M. (2012). *Professional capital. New York: New Teachers College Press. Ontario Principals Council.*
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2009). *Perspektiver på kommune-Norge: en innføring i kommunalkunnskap*. Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2018). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2006). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Kunnskapsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/globalassets/upload/kilde/kd/reg/2006/0001/ddd/pdfv/282023-rammeplanen.pdf>
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen innhold og oppgaver*. Utdanningsdirektoratet.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg.). Gyldendal akademisk.
- Larsen, A. K., & Slåtten, M. V. (2014). *Nye tider - nye barnehageorganisasjoner*. Fagbokforlaget.

Med. St.6 (2019-2020). *Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO*. Kunnskapsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/contentassets/3dacd48f7c94401ebefc91549a5d08cd/no/pdfs/stm201920200006000dddpdfs.pdf>

Med. St.24 (2012-2013). *Framtidens barnehage*.

Kunnskapsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-24-20122013/id720200/?ch=1>

Mordal, S. (2014). *Ledelse i barnehage og skole - en kunnskapsoversikt*. Sintef.

Møller, J. & Ottesen, E. (2011). *Rektor som leder og sjef: om styring, ledelse og kunnskapsutvikling i skolen*. Universitetsforlaget.

Nilsen, V. (2012). *Analyse i kvalitative studier*. Universitetsforlaget.

Paulsen, J. M. (2021). *Skoler som lærer kollektivet: læring i fellesskap gjennom tillitsbasert ledelse*. Universitetsforlaget.

Postholm, M. Britt. (2005). *Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. Universitetsforlaget.

Roald, K. (2012). *Kvalitetsvurdering som organisasjonslæring*. Fagbokforlaget.

Skjæveland, Y., Moen, K. H., Granrusten, P. T., & Lillemyr, O. F. (2017). *Ledelse og læring i barnehagen*. Norsk pedagogisk tidsskrift (3), 239-251.

[doi:10.18261/issn.1504-2987-2017-03-05](https://doi.org/10.18261/issn.1504-2987-2017-03-05)

Spillane, J.P. (2006). *Distributed leadership*. Jossey-Bass.

Statistisk sentralbyrå. (2020). *Barnehageansatte, etter kompetanse og yrke, 2020*.

[Statistikk]. <https://www.ssb.no/barnehager>

Statistisk sentralbyrå. (2020). *Barnehageeiere. Barnehager i Norge, offentlig, privat 2020*.

[Statistikk]. <https://www.ssb.no/barnehager>

St. Meld. 28 (2008-2009). *Om evaluering av maksimalpris i barnehager*.

Barne- og familiedepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-28-2004-2005-/id407493/?ch=1>

St. Meld. 41 (2008-2009). *Kvalitet i barnehagen*.

Kunnskapsdepartementet.

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-41-2008-2009-/id563868/>

Skogen, E. (2021). Ledelse i barnehagen. I E. Skogen (Red.), *Å være leder i barnehagen* (23-54). Fagforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Spillane, J. P., Halverson R. & Diamond J.B. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum studies*, 1, 3-34.

<https://doi.org/10.1080/0022027032000106726>

Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.

Utdanningsdirektoratet. (2018, 18. juni). *Bemanningsnorm og skjerpet pedagognorm-hvordan ligger barnehagene an?* Utdanningsdirektoratet.

<https://www.udir.no/tall-og-forskning/finn-forskning/tema/Statistikknottat-bemanningsnorm-barnehage/>

Wadel, C. C. (1997). Pedagogisk ledelse og utvikling av læringskultur. I O. L. & S. Lillejord (red), *Pedagogisk ledelse – et relasjonelt perspektiv*. Fagbokforlaget.

10 Vedlegg

10.1 Svar fra NSD (Vedlegg 1)

Referansenummer

935803

Prosjekttittel

Ledelse i barnehagen

Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Sørøst-Norge / Fakultet for humaniora, idrett- og utdanningsvitenskap /
Institutt for estetiske fag

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Marit Elisabeth +, Elisabeth.Stenshorne@usn.no, tlf: 31008797/9595192176

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Hind Thingstad, kolshus.hind@gmail.com, tlf: 98834158

Prosjektperiode

03.01.2022 - 01.06.2022

Vurdering (1)

18.01.2022 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen vil være i samsvar med personvernlovgivningen, så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet den 18.01.2022 med vedlegg, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og Personverntjenester. Behandlingen kan starte.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige personopplysninger frem til 01.06.2022.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 nr. 11 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse, som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. For alminnelige

personopplysninger vil lovlig grunnlag for behandlingen være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Vi vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen:

- om lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke videre behandles til nye uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet.

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Vi vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13. Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20). Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Vi legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32). For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må prosjektansvarlig følge interne retningslinjer/rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til oss ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilken type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fulle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema> Du må vente på svar fra Personverntjenester før endringen gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet. Kontaktperson hos Personverntjenester: Simon Gogl

Lykke til med prosjektet!

10.2 Informasjonsskriv (Vedlegg 2)

Vil du delta i forskningsprosjektet?

Ledelse i barnehagen

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å forske på hva god ledelse i barnehagen er. I dette skrivet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Jeg heter Hind Thingstad og jeg tar en mastergrad i pedagogikk med spesialisering i utdanningsledelse på USN. Jeg skal lage en masteroppgave i dette studiet og den handler om ledelse i barnehagen. Jeg ønsker å intervju tre barnehagestyrere og tre eiere/eiers representanter.

Min problemstilling er hvordan ledelse ses på av eier(e)/styrere og hvordan ledelse utøves i praksis. Jeg skal analysere svarene og forske på resultatene.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Sør-Øst-Norge (USN) er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

For å kunne besvare min problemstilling på en best mulig måte har jeg bevisst valgt et strategisk utvalg informanter. Informantene ble valgt ut fordi de har en særegen kompetanse, utdanning og stilling. Jeg ønsker å intervju fire barnehagestyrere og fire eiere/eiers representanter.

Hva innebærer det for deg å delta?

Om du ønsker å delta vil det være anonymt. All informasjon som du gir meg, vil bli slettet når oppgaven min er ferdig og godkjent hos Universitetet i Sør-Øst-Norge. Intervjuet vil bli foretatt muntlig og jeg vil benytte båndopptaker. Jeg skal transkribere etter intervjuet. Opplysninger som jeg ønsker, er hva du mener om ledelse i barnehagen du jobber i. Intervjuet vil ta ca. en times tid. Spørsmålene vil dreie seg om ledelse i barnehagen, og hvilken oppfatning informanten har om det.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket

tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. 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.

Min veileder Marit Elisabeth Stenshorne vil ha tilgang til informasjonen jeg får

Dataene jeg får tilgang til vil lagres på min private PC som kun jeg har tilgang til. Informantene får tildelt hvert sitt nummer slik at ingen oppgis ved navn..

Ingen av informantene vil kunne gjenkjennes i avhandlingen min.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er 1. juni 2022. Alle opptak og notater slettes når oppgaven er godkjent av veileder og USN.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Universitetet i Sør-Øst-Norge (USN) har Personverntjenester vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

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

innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene

å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende

å få slettet personopplysninger om deg

å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

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

Universitetet i Sør- Øst- Norge ved Marit Elisabeth Stenshorne (veileder)

Vårt personvernombud: Paal Are Solberg

Hvis du har spørsmål knyttet til Personverntjenester sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

Personverntjenester på epost (personverntjenester@sikt.no) eller på telefon: 53 21 15 00.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig
Marit Elisabeth Stenshorne

Student
Hind Thingstad

-

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*ledelse i barnehagen*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i *intervju*

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

10.3 Intervjuguide, eiere/eiers representant (Vedlegg 3)

<p>Hvordan forstår barnehageeier ledelse i barnehage?</p>	<p>Kan du fortelle om din bakgrunn?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvor mange år har du arbeidet i denne barnehagen som styrer? • Har du videreutdanning? <ul style="list-style-type: none"> ○ Eventuelt hva <p>Hva er din oppfatning av ledelse som begrep i barnehagen?</p> <p>Hvilke tanker har du angående ledelse i barnehagen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kan styreren avgjøre ledelsesspørsmål alene? • Eller har dere rutiner og fora der ledelse og ledelsesspørsmål som er relevant i hht føringene i rammeplanen tas opp? • Hvis ja, hva slags rutiner har dere? <p>Hva kan du si om måten styreren leder barnehagen på i dag?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har det skjedd noen endringer i måten styreren har utøvd sin ledelse på i de senere årene? <p>Har du som eier/eiers representant noen krav til hvordan styreren skal lede barnehagen?</p>
<p>Hvordan arbeider eier med ledelse med bakgrunn i egen rolle?</p>	<p>Har du en målrettet strategi på ledelse i barnehagen?</p> <p>Hvordan ser du for deg at fremtidens barnehage bør ledes med tanke på rammeplanens føringer?</p>
<p>Hvilke hindringer og muligheter påvirker god ledelse i barnehagen?</p>	<p>Hva synes du er den/de største utfordringene med den daglige ledelsen av barnehagen?</p> <p>Hvordan synes du barnehagen klarer balansegangen mellom både å skulle drive økonomisk forsvarlig (med overskudd) og samtidig klare alle krav i henhold til rammeplanen?</p> <p>Hva er ditt syn på hvordan styreren håndterer ledelseskravene?</p>
<p>Avslutningsspørsmål</p>	<p>Er det noe du tenker er relevant som jeg ikke har spurt om?</p>

10.4 Intervjuguide, styrere (Vedlegg 4)

<p>Hvordan forstår barnehageeier og styrer ledelse i barnehagen?</p>	<p>Kan du fortelle om din bakgrunn?</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvor mange år har du arbeidet i denne barnehagen som styrer?• Har du videreutdanning?<ul style="list-style-type: none">○ Eventuelt hva• Har du opplevd endringer i ledelseskrav i barnehagen siden du startet å arbeide som styrer?<ul style="list-style-type: none">○ Eventuelt hvilke?• Har det vært noen reformer som påvirker din måte å utøve ledelse på?• Hva vil du si er din viktigste oppgave som leder? <p>Hvordan leder du barnehagen som en lærende organisasjon?</p>
<p>Hvordan arbeider styrer med ledelse med bakgrunn i egen rolle?</p>	<p>Hvordan tolker du intensjonene i den nye rammeplanen for barnehagen angående utøvelse av ledelse?</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvordan praktiserer du de nye intensjonene fra rammeplanen?• Hva ser du som de viktigste endringene fra tidligere rammeplan?• Har det medført noen endringer for din del med tanke på hvordan du utøver ledelsen din? <p>Hvordan tror du at god ledelse vil utøves i barnehagen i fremtiden?</p>
<p>Hvilke hindringer og muligheter påvirker god ledelse i barnehagen?</p>	<p>Vil du si at eier er involvert i den daglige ledelsen av barnehagen?</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvis ja, vil du si at eieren har en målrettet tilnærming til ledelse av barnehagen?• Hvis nei, på hvilken måte er da involveringen? <p>Setter eieren krav til hvordan du skal lede barnehagen?</p> <ul style="list-style-type: none">• Hvordan?• Har eier kommet med endringer til hvordan du skal utøve din ledelse de senere årene? <p>Hva er i så fall dine synspunkter til det?</p>

Avslutningsspørsmål	Er det noe du tenker er relevant som jeg ikke har spurt om?

