



MASTEROPPGÅVE

Barnehagestyraren i 2019; korleis møte nye krav og forventingar?

The kindergarten head teacher in 2019; how to meet new requirements and expectations?

Veronika Leknes Kalland

Masterstudium i organisasjon og leiing, helse- og velferdsleiing og utdanningsleiing.

Fakultet for økonomi og samfunnsvitskap. Institutt for samfunnsvitskap.

12.06.2020

Eg stadfestar at arbeidet er sjølvstendig utarbeida, og at referansar/kjeldetilvisingar til alle

kjelder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Føreord

Eit spanande og lærerikt kapittel i livet som masterstudent er no fullført. Allereie ved første skuledag var eg sikker på at eg ville forske på styrarrolla i barnehagen. Dette er ei rolle eg har ynskja å få meir kunnskap om, på lik linje som organisasjon og leiing i barnehagen. Studiet har bana nye vegar i arbeidslivet, som har vore ei stor inspirasjonskjelde til denne masteroppgåva. I løpet av dei siste fem åra har eg gått frå å vere pedagogisk leiar, til assisterande styrar i barnehagen. Å få moglegheit til å jobbe i administrasjonen, har vore eitt av mine største ynskjer og mål i arbeidslivet så langt. Dette speglar mi store interesse for å forske på styrarrolla i barnehagen.

I løpet av dei siste åra har eg og min kjære gått frå å vere «oss to» til «oss fire». Takk til mannen min, Hallgeir Kalland, for at han gjorde det mogleg for meg å fullføre mastergraden. Takk for all støtte, og for at han har vore ein fantastisk pappa for tvillingane våre, Tora og Oliver. Eg er heldig som har deg! Takk til mamma, Eli Marie Hammer, og søstera mi Tonje Leknes, for hjelp med våre barn, når eg har vore opptatt med skularbeid. Takk til min kollega, Ann Renate Helgås, for støtte og tilrettelegging slik at det var mogleg for meg å fullføre masteroppgåva.

Takk til rettleiaren min, Øyvind Glosvik, for konstruktive tilbakemeldingar, og god hjelp i skriveprosessen.

Til mine to søte og små, Tora og Oliver, no er mamma ferdig med å jobbe på kontoret.

Naustdal 12. juni 2020

Veronika Leknes Kalland

Samandrag

Ny Rammeplan for barnehagens innhald og oppgåver tredde i kraft 1. august 2017 (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati). Problemstillinga for denne studien er: «Korleis tolkar og omset styrar krav og forventingar til styrarrolla, som ligg i den nye Rammeplanen?».

Meld. St. 19 (2016) viser til eit behov om meir forskning i barnehagesektoren. Det handlar om å få meir kunnskap om leing i barnehage, og kva betyding dei raske endringane i barnehagesektoren har for leiarrolla. Denne studien er basert på sju intervju av styrarar i kommunale barnehagar, i tre forskjellige kommunar. Fokuset i intervjuet er knytt til styrar sitt ansvar- og rollebeskriving i Rammeplanen. Det er tatt utgangspunkt i translasjonsteori (Røvik, 2007) i analysen av funna. Det viser seg at Rammeplanen er eit viktig og aktivt verktøy, som speglar seg i styrarrolla i barnehagen. Den blir brukt i dialog med personalet, utarbeiding av planer, og som fagleg støtte. Personalet har betyding for styrar i omsetjinga av krava, og er ein faktor i den varierte praksisen. Barnehageeigar (kommunen) set rammene for handlingsrommet til styrar, som framstår å vere avgrensande og samarbeidande for styrar. Dei formelle krava stilt frå kommunen, og samarbeid med styrarnettverket har også betyding for korleis styrar tolkar og omsett krava i Rammeplanen. Dei pedagogiske leiarane blir delegert oppgåver og ansvar knytt til avdelingsnivå i barnehagen. Styrar er bevisst si rolle som den ansvarlege i barnehagen, men er særleg avhengig av dei pedagogiske leiarane for å innfri krava i Rammeplanen.

Abstract

The new Framework Plan for kindergartens contents and tasks entered into force on 1 August 2017 (Department of knowledge, 2017). The topic question for this study is: “How does the head teacher interpret and translates requirements and expectations to the leadership role, which the new Framework Plan entails?”.

White paper no. 19 (2016) refers to a need for more research in the Early Childhood Education and Care (ECEC)-sector. It is about gaining more knowledge about kindergarten leadership, and what the significance of the rapid changes in the ECEC-sector means to the leadership role. This study is based on seven interviews of head teachers in municipally owned kindergartens in three different municipals. The focus in all interviews are based on the responsibility- and role description for the head teacher which is outlined in the Framework Plan. This study relies on organizational theory (Røvik, 2007) in the founding

analyzes. The Framework Plan seems to be an important, and active tool in the kindergarten, that can be observed in the act of the leadership role. It is used in dialogue with the kindergarten staff, preparation of plans, and as professional support. The kindergarten staff are important to the head teacher working with translating requirements, which seem to be one factor in the varies practices. The kindergarten owner (the municipality) decides how much authority the head teacher has in the kindergarten, that appears to be both delimited and cooperated. The formal requirements that the municipality sets, and cooperation with other leaders in kindergartens, is also important when the head teacher interprets and translates requirements in the Framework Plan. The pedagogical leaders are delegated tasks and responsibilities to each of their own section in the kindergarten. The head teacher is aware the role as the responsible leader for the kindergarten, but they also depend on the pedagogical leaders to fulfill the requirement in the Framework Plan.

Innhald

1 Introduksjon	7
1.1 Bakgrunn for val av tema	7
1.1.1 Problemstilling og forskingsspørsmål	9
1.1.2 Formål	9
1.2 Oppbygging av oppgåva	9
1.3 Kunnskapsstatus	10
1.3.1 Eit historisk tilbakeblikk	10
1.3.2 Rammeplan for barnehagen	11
1.3.3 Tidlegare forskning i barnehagefeltet	15
2 Teori	19
2.1 Kunnskapsoverføring som teori	19
2.2 Kontekstualisering	21
2.2.1 Den hierarkiske omsetjingskjeden	22
2.2.2 Arena for kontekstualisering	23
2.2.3 Kontekstualiseringsreglar	24
2.2.4 Translatørkompetanse	26
2.3 Dekontekstualisering	27
2.4 Grunngeving for val av teori	28
3 Metode	29
3.1 Intervju og design	29
3.1.1 Utval	30
3.1.2 Utvikling av intervjuguide	32
3.2 Vignettmetoden; design og utvikling	33
3.3 Tematisk analyse	35
3.4 Teoretisk analyse	36
3.5 Kvaliteten til studien	36
3.5.1 Mi for-forståing	36
3.5.2 Reliabilitet og validitet	37
3.5.3 Refleksjonar kring intervju	39
3.5.4 Dataregistrering	40
3.5.5 Etske retningslinjer og dilemma	40

4 Presentasjon av funna	43
4.1 Korleis opplever styrar dei nye endringane til styrarrolla?	43
4.2 Kva tilhøve meiner dei har betydning for styrar i omsetjinga av nye krav?	46
4.3 Kva betydning synest styrarane nye krav og forventingar i Rammeplanen har for utøvinga av leiarrolla?.....	51
5 Førebels svar på forskingsspørsmåla	55
5.1 Korleis opplever styrar dei nye endringane til styrarrolla?	55
5.2 Kva tilhøve meiner dei har betydning for styrar i omsetjinga av nye krav?	56
5.3 Kva betydning synest styrarane nye krav og forventingar i Rammeplanen har for utøvinga av leiarrolla?.....	57
6 Drøfting	59
6.1 Personalleiing i endring.....	59
6.2 Styrar sitt daglege ansvar	60
6.3 Samarbeid med pedagogisk leiar og barnehagetilsette	63
6.4 I kva grad er styrar ein aktiv translator?.....	65
6.5 Samarbeid med kommunen og nettverksskollegaer	68
6.6 Oppsummering	71
7 Avslutning og konklusjon	73
7.1 Kan funna gjelde for andre styrarar?	73
7.2 Korleis opplever styrar dei nye endringane til styrarrolla?	73
7.3 Kva tilhøve meiner dei har betydning for styrar i omsetjinga av nye krav?	74
7.4 Kva betydning synest styrarane nye krav og forventingar i Rammeplanen har for utøvinga av leiarrolla?.....	75
7.5 Konklusjon	76
Litteratur.....	77

Vedlegg:

Vedlegg 1: Vil du delta i forskingsprosjektet «Barnehagestyraren i 2019 – korleis møte nye krav og forventingar?

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: Vignettar

Vedlegg 4: Søknad NSD

1 Introduksjon

Denne oppgåva handlar om korleis styrar forhold seg til krava som er stilt til styrarrolla i Rammeplanen. I den nye versjonen av styringsdokumentet er rollene i barnehagen tydeleg presentert i eit eige kapittel. Krava som er stilt til styrar, handlar om ansvarsområda og rolla knytt til det daglege ansvaret i barnehagen.

I Meld. St. 19 (Kunnskapsdepartementet, 2016), står det skrive om ei skandinavisk forskingskartlegging i barnehagefeltet. Å vere kompetent og tydeleg i leiinga viser seg å vere viktige føresetnadar for styrar. Kartlegginga er lite spesifikk på styrarrolla. Det kjem likevel fram at det er viktig med gode relasjonar, og god leiing i barnehage. Fokuset retta mot at barnehagesektoren har vore utsett for raske endringar som påverkar organisasjonane og leiinga. Kartlegginga viser at det er nødvendig med meir forskning på feltet, for å få større kunnskap om leiarrolla, leiing i barnehage, samt kva påverking desse endringane bringer med seg (Kunnskapsdepartementet, 2016, s. 71). Dette gir inspirasjon til å undersøkje styrarrolla nærare etter at den nye Rammeplanen tredde i kraft.

I dette kapittelet blir bakgrunnen for valet av tema presentert. Dette dannar grunnlaget for utforminga av problemstillinga og forskingsspørsmåla, samt formålet med denne studien. Vidare blir oppbygginga av oppgåva, kunnskapsstatus og tidlegare forskning på styrarrolla gjort greie for.

1.1 Bakgrunn for val av tema

Tema for denne oppgåva handlar om korleis styrarane opplever krava som er stilt til leiarrolla til Rammeplanen. Grunngevinga til val av tema handlar om eiga interesse. I Rammeplanen står det tydeleg at alle som er tilsett i barnehage, skal bruke sin kompetanse og erfaring som utgangspunkt til å arbeide saman mot like mål og krav i styringsdokumentet (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati, s. 15). Slik dette blir lese og tolka, så handlar det om å ha gode samarbeidsforhold i barnehagen for å kunne jobbe saman mot like mål. Gotvassli (2013) hevdar at personalleiing og pedagogisk leiing ofte står i samanheng med kvarandre i barnehagen. Endring i barnehagen kan handle om at styrar må leggje til rette for å utvikle personalet sin kompetanse. Dette blir sett på som ein ressursbasert strategi, av Gotvassli (2013, s. 62). I følgje Gotvassli (referert i Gotvassli, 2013, s. 11) var det på 90-talet

gjort lite forskning på leing i barnehagen, der han hevdar at styrarane var den «den gløynte leiar». Gotvassli (2013, s. 11) hevdar i no-tid at forholda har betra seg, men at leiarrolla generelt har fått for lite merksemd. Det er nettopp dette som vekker interessa for temaet. Eg har erfaring frå barnehage som pedagogisk leiar på avdeling, og som assisterande styrar. Ein lærer noko nytt heile tida. Erfaringa med å samarbeide med forskjellige styrarar har gitt opplevinga av at alle har utøvd rollene sine ulikt. Dette har påverka interessa mi for å undersøkje styrarrolla nærare, og kva som kan vere årsaka til den varierte praksisen. I avsnitt 3.5.1 i metodedelene blir for-forståing til denne studien presisert (Leknes, 2018, s. 2).

I følge Gotvassli (2013), er det gjort fleire organisatoriske endringar i barnehagesektoren dei siste ti-åra, som har hatt betydning for styrar og barnehagepersonalet. Barnehagane sin første Rammeplan blei publisert i 1996, etter den reviderte Barnehagelova av 1995. Barnehagane hadde ikkje hatt eit felles plandokument i tida fram til den første Rammeplanen kom. Barne- og familiedepartementet hadde fram til 2005 det politiske ansvaret for barnehagane, som deretter blei flytta til Kunnskapsdepartementet. Dette medførte krav til at barnehagen skulle vere ein del av utdanningsløpet til barna, og ny Rammeplan kom i 2006 (Gotvassli, 2013, s. 14). Over lengre tid er det blitt lagt større vekt på leing i forskjellige politiske dokument som barnehagane må stilla seg til. I følge Børhaug & Moen (2014), har barnehagesektoren større myndigheit til å styre sjølv i eit New Public Management (NPM) perspektiv. I det politiske-administrative systemet vil det seie at sektoren er blitt meir effektivisert. Det er gitt friare rammer til å ha større fokus på brukarane, samt konkurranse. I dette perspektivet er barnehagane gitt fridom til å velje strategiar og framgangsmåtar for å oppnå måla sine. Denne forma for styring i eit NPM perspektiv utgjer stor bruk av ressursar til planlegging og rapportering i barnehagesektoren. Det er lagt større ansvar på styrarane til å utarbeide mål, planlegge, evaluere og rapportere i nye politiske styringsdokument som er komne dei siste åra (Børhaug & Moen, 2014; Leknes, 2018, s. 2). Rammeplanen gjev frie rammer og rom til å lokalt tilpasse innhaldet (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati). Samtidig må kvar enkelt styrar forhalde seg til andre rammer og krav som har betydning for korleis ein lokalt tilpassa krava i Rammeplanen. Det er ikkje overraskande at det er forskjellige praksisar hos styrarane i barnehagane. I denne studien blir det lagt vekt på å undersøkje likskapar og ulikskapar på korleis styrar opplever krava.

1.1.1 Problemstilling og forskings spørsmål

Utarbeidinga av problemstillinga har gått gjennom mange prosessar. Å forske på styrarrolla har vore eit val sidan starten på utdanningsløpet, medan fokuset retta mot Rammeplanen blei tatt då den tredde i kraft i 2017. I problemstillinga blir styringsdokumentet omtalt som «den nye» Rammeplanen. Problemstillinga mi lyder som følgjande:

Korleis tolkar og omset styrar krav og forventingar til styrarrolla som ligg i den nye Rammeplanen?

Eg har operasjonalisert dette i form av tre forskings spørsmål:

1. Korleis opplever styrar dei nye endringane til styrarrolla?
2. Kva tilhøve meiner dei har betydning for styrar i omsetjinga av nye krav?
3. Kva betydning synest styrarane nye krav og forventingar i Rammeplanen har for utøvinga av leiarrolla?

1.1.2 Formål

Formålet med denne studien handlar om å undersøkje kva handlingsrom styrarane opplever å ha i forhold til krava som er stilt i Rammeplanen. Dette er særleg knytt opp mot styrar sitt ansvar og rolle som er beskriven i styringsdokumentet. Samtidig handlar det om å skape ei større forståing til likskapar og ulikskapar i utøvinga av styrarrolla. Denne studien har også fokus på å undersøkje korleis styrar sitt samarbeid med andre kollegaer har betydning for omsetjinga av krava i Rammeplanen. Desse samarbeida er retta mot barnehagetilsette, andre nettverkskollegaer (styrarkollegaer), og barnehageeigar (kommunen). Eg er klar over at styrar har fleire samarbeidsforhold enn dei nemnde, sjølv om desse ikkje er retta fokus mot. Det er til dømes samarbeid med skule, barnevern og pedagogisk psykologisk-teneste mfl. Med utgangspunkt i Rammeplanen blir det lagt vekt på å undersøkje kva årsaker som kan ligge til grunn for den varierte utøvinga av leiarrolla.

1.2 Oppbygging av oppgåva

I kapittel 1 er bakgrunnen for val av tema, problemstilling og forskings spørsmål presentert, samt formålet med denne studien. Vidare blir kunnskapsstatus og tidlegare forskning på styrarrolla presentert.

Kapittel 2 gjer greier for det teoretiske perspektivet som er grunnlaget for drøftinga, og analysen av datamaterialet. Det handlar om eit translasjonsteoretisk perspektiv, som er utvikla av Røvik (2007).

I metodedelen, som er kapittel 3, gjer eg greie for framgangsmåten som er valt for datainnsamlinga, og analysen av datamaterialet. Det blir også gjort greie for refleksjonar kring kvaliteten til denne studien. To av mine tidlegare eksamensoppgåver som har vore førebuande eksamenstekstar til denne masteroppgåva blir presentert i dette kapitlet.

Kapittel 4 handlar om empirien frå datainnsamling. Datamaterialet blir tilnærma presentert i si heilskap. Dei viktigaste og mest relevante funna i høve problemstillinga er samanfatta i ei avslutning. Denne dannar grunnlaget for eit førebels svar på forskingsspørsmåla i kapittel 5.

Drøftinga av funna i lys av det teoretiske perspektivet er presentert i kapittel 6, medan avslutninga og konklusjon blir gjort greie for i kapittel 7.

1.3 Kunnskapsstatus

I neste avsnitt blir det gjort greie for eit kort tilbakeblikk på styrarrolla. Endringane gjev eit innblikk i korleis styrarrolla har forma seg gjennom åra i barnehagesektoren. Den nye Rammeplanen er oppdatert med eit eige kapittel om ansvar og roller i barnehagen, som har vore eit grunnlag for denne studien. Det er lagt vekt på å sjå ny og gamal versjon av Rammeplan i lys av kvarandre, for å få eit innblikk i korleis styrarrolla er presentert i begge styringsdokumenta.

1.3.1 Eit historisk tilbakeblikk

I dette avsnittet blir det vist til Gotvassli (2013), som har gjort greie for denne framstillinga av styrarrolla. På 1970-talet var barnehage ein nokså ny institusjon i Noreg. Leiarrolla bar preg av autoritet. Frå 1970-1980-talet blei leiarrolla svekka på grunn av opprør mot den autoritære leiarstilen. Uavhengig av kva stilling og utdanning ein hadde, blei det bestemt at ansvar og oppgåver skulle bli delt blant alle tilsette. Barnehagane gjekk gjennom ei omstrukturering, som førte til flat struktur, der leiarrolla blei utydeleg. I 1983 blei det utarbeida ei handbok som tok utgangspunkt i Barnehagelova av 1975. Det stod at styrar skulle rettleie og gi støtte, vere ein arbeidsleiar og pedagogisk ansvarleg. På same tid som den nye Barnehagelova av 1995 kom, fekk Noreg sin første Rammeplan med rammer og mål for den pedagogiske drifta av

barnehagane. Dette førte til at styrarrolla tok ei ny form, der leiarrolla blei viktig i forhold til å utarbeide mål, planar og evaluering av den pedagogiske drifta. Styrarrolla fekk omtale som ein pedagogisk leiar, med meir personalansvar enn berre dei administrative arbeidsoppgåvene. Ny lov om kommunar og fylkeskommunar kom i 1992. Denne lova medførte eit større ansvar på den enkelte barnehage i form av økonomistyring og administrative oppgåver. I 2005-2006, då det politiske ansvaret for barnehagar blei flytta til Kunnskapsdepartementet, fekk vi ny barnehagelov og Rammeplan. Det blei retta fokus mot barnehagen som ein «lærande organisasjon», og at styrar hadde ei sentral rolle i barnehageutviklinga (Gotvassli, 2013, s. 14-28).

1.3.2 Rammeplan for barnehagen

Rammeplanen er ei utfyllande forskrift forankra i lov 17. juni 2005 nr. 64 om barnehager (barnehagelova). Den blir også kalla for barnehagens styringsdokument. Det er styrar som er den øvste leiar i barnehagen, som har ansvaret for at krava i Rammeplanen blir praktisert i barnehagens innhald og oppgåver. Barnehageeigar (kommunen) har det overordna ansvaret for at barnehagane jobbar i tråd med lova og Rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati, s. 15). Kommunen har også ansvar for å utarbeide felles planer og mål, som alle barnehagar må forhalde seg til. I følgje Kunnskapsdepartementet (2016, avsn. 1)¹, var det fleire grunnar til at dei fremja forslag til ny Rammeplan. Det var behov for å oppdatere Rammeplanen i lys av forskingsbasert kunnskap i barnehagesektoren, og samfunnsutviklinga. Høyringsbrevet presiserte også ulempa med alle «bør»-krava i den gamle versjonen av Rammeplanen. Den vage formuleringa kunne skape tvil om barnehagane sine pliktar til å arbeide med innhaldet i styringsdokumentet. Roller og ansvar i barnehagen blei presisert tydelegare, for å sikre kvaliteten på barnehagetilbodet for barna. Rammeplanen skulle framstå som eit betre arbeidsdokument for tilsette i barnehagar. Styringsdokumentet skulle fortsette å byggje på den nordiske barnehagetradisjonen (Kunnskapsdepartementet, 2016, avsn. 1). Den nye Rammeplanen har blitt oppdatert med auka fokus på fleire tema. Dei følgjande punkta nedafør beskriv nokre av endringane i ny Rammeplan som har betydning for styrarrolla, og blir sett på i forhold til kva den gamle versjonen av Rammeplanen viste. Rammeplan av 2006 blei revidert i 2011. I dette høvet er det lagt vekt på å bruke den reviderte versjonen av 2011 (Kunnskapsdepartementet, 2011, Demokrati).

¹ Høring – forslag til ny forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (Kunnskapsdepartementet, 2016, avsn. 1).

Roller og ansvar

I ny Rammeplan har rollene blitt samla og presisert i eit eige kapittel der den omtalar kva dei forskjellige rollene skal ha ansvar for. Det juridiske ansvaret for barnehagane ligg hos barnehageeigar. Følgjande står skrive: «Barnehageeigaren kan tilpasse rammeplanen til lokale forhold, jf. barnehagelova § 2 åttande ledd. Den lokale tilpassinga bør gå fram av vedtektene til barnehagen» (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati, s. 16). Styringsdokumentet presiserer framleis fridommen til lokal tilpassing for kommunane, og behovet for faglege evalueringar i alle verksemdene.

I Rammeplan for barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati) står det at:

Styraren er gitt det daglege ansvaret i barnehagen – pedagogisk, personalmessig og administrativt. Styraren skal sørge for at det pedagogiske arbeidet er i tråd med barnehagelova og rammeplanen, og at personalet utviklar ei felles forståing for oppdraget som er gitt i desse. Styraren skal sørge for at personalet får ta i bruk kompetansen sin. Ein føresetnad for ei forsvarleg pedagogisk og administrativ leiing er eit godt samarbeid med barnehageeigaren, dei pedagogiske leiarane i barnehagen og barnehagepersonalet elles. Styraren leier og følgjer opp arbeidet med å planleggje, dokumentere, vurdere og utvikle innhaldet i og arbeidsmåtene i barnehagen og sørger for å involvere heile personalgruppa. (s. 16)

Samtidig står det at styrar skal sikre samarbeid med til dømes helsestasjonen, skulen og barnevernstenesta. I tillegg er det presisert at styrar skal styre utviklinga og arbeidet med årsplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati, s. 16-38). Ved å sjå på skilnaden på korleis krava til styrarrolla er omtalt i begge styringsdokumenta, kan ein sjå at den nye versjonen sine krav er tydeligare. Følgjande står eit døme på korleis nokre av krava til styrar, og pedagogisk leiar var definert i Rammeplan for barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2011, Demokrati):

Styrer og pedagogisk leder har et særlig ansvar for planlegging, gjennomføring, vurdering og utvikling av barnehagens oppgaver og innhold. De er også ansvarlige for å veilede det øvrige personalet slik at alle får en felles forståelse av barnehagens ansvar og oppgaver. Styrers oppgave innebærer å sørge for at de enkelte medarbeidere får ta i bruk sin kompetanse. (s. 21)

Skilnaden på omtalen til styrar sine krav er at i ny versjon av Rammeplanen er oppgåvene omtalt med fleire «skal» krav, enn i tidlegare versjon. Rolla og ansvaret til styrar og pedagogisk leiar, er også omtalt åtskilt frå kvarandre i ny Rammeplan. I følgje ny versjon av Rammeplanen, har den pedagogiske leiaren framleis ansvar for å rettleie og sikre at arbeidet er i tråd med lov og rammeverk (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati, s. 16). I ny

versjon av Rammeplanen står det at «Den pedagogiske leiaren leier arbeidet med å planleggje, gjennomføre, dokumentere, vurdere og utvikle arbeidet i barnegruppa eller innanfor dei områda han/ho er sett til å leie» (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati, s. 16). Ansvar til den pedagogiske leiaren er definert til barnegruppa, eller til områder som er delegert i ny versjon av styringsdokumentet. I den gamle versjonen er oppgåvene til den pedagogiske leiaren i samarbeid med styrar, knytt til barnehagen.

Rammeplanen seier lite om kva dei administrative oppgåvene til styrar inneberer. Av den grunn blir det vist til Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg og Ludvigsen (2011), som har kartlagt dei administrative oppgåvene til styrar. Styraroppgåver kan vere knytt til å betale rekningar, ha ansvar for innkjøp og styre rekneskapen til verksemda. Å halde orden i arkivet med dokumenter, datafiler som blir lagra og dokumentasjon av drifta. Styrar utarbeider rutinar og reglar, i tillegg til å tilsette personale, skaffe vikarar og setje opp vaktlister. Andre oppgåver handlar om utvikling og evaluering av tiltak, samt utarbeiding av mål og planar. Rapportering og kontakt med eigar og andre samarbeidspartar, samt marknadsføring av barnehagen (Børhaug et al., 2011, s. 118).

Fleire «skal»-krav

Innhaldet i ny Rammeplan skildrar fleire «skal»-krav, enn «bør»-krav til barnehagen. I tillegg har den mindre og tydeligare tekst, som oftare er presentert punktvis. Fleire av overskriftene i ny Rammeplan beskriver «skal»-krav, enn i den gamle versjonen. Følgjande blir det vist til nokre dømer på korleis krava er presentert i ny og gamal Rammeplan, for å synleggjere skilnaden. Fagområda i Rammeplanen beskriv korleis barnehagen skal jobbe med å fremje barns utvikling, trivsel og helse i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati)². Innhaldet i kvart av dei sju fagområda er fornya. Begge styringsdokumenta beskriver kvart fagområde i eigne avsnitt, samt nokre punkt som beskriv kva barnehagen skal bidra med i det pedagogiske arbeidet. Skilnaden i styringsdokumenta sine krav til fagområda, er at i gamal versjon blir krava beskrive med kva personalet *må* gjere for å jobbe etter måla (Kunnskapsdepartementet, 2011, Demokrati, s. 40). I motsetnad beskriv den nye Rammeplan krav som seier korleis personalet *skal* utføre det, for å oppnå måla (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati, s. 39). Eit anna døme på krav som er fornya, er krava knytt til

² Fagområda i Rammeplanen handlar om: 1. Kommunikasjon, språk og tekst. 2. Kropp, rørsle, mat og helse. 3. Kunst, kultur og kreativitet. 4. Natur, miljø og teknologi. 5. Mengd, rom og form. 6. Etik, religion og filosofi. 7. Nærmiljø og samfunn (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati, s. 5).

dokumentasjon i barnehagen. I den gamle Rammeplanen står det blant anna at arbeidet til personalet *må* synleggjerast i forhold til refleksjon kring barnehagen sine oppgåver og verdigrunnlag. Samt at dokumentasjon *kan* vere eit reiskap for å få i gang refleksjonar kring praksisen (Kunnskapsdepartementet, 2011, Demokrati, s. 55). I ny Rammeplan står det blant anna at barnehagen *skal* dokumentere, i forhold til utvikling, planlegging og vurdering av det pedagogiske arbeidet i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati, s. 39). Dette er eit kort døme på korleis mange av krava har endra seg frå det gamle styringsdokumentet, til det nye. Fleire av krava har endra form til «skal»-krav, i den nye versjonen. Det må samtidig presiserast at gamal versjon av Rammeplan også inneheld «skal»-krav, men at det er langt fleire «bør»-krav i den gamle versjonen.

Barnehagen sine arbeidsmåtar

I ny Rammeplan har progresjon og digital praksis blitt omtalt i eigne kapitler. I følgje ny Rammeplan, skal arbeidsmåtene til barnehagen bidra til å dekke barns behov for leik og omsorg. Å jobbe med progresjon inneber at alle barn i alle aldersgrupper skal lære, utvikle seg og erfare framgang. Barnehagen skal jobbe med progresjon i kraft av val i blant anna arbeidsmåtar og innhald som er tilpassa kvart enkelt barn (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati, s. 44). Det som er nytt er at det blir punktvis presisert korleis personalet skal arbeide ut i frå krava i ny Rammeplan. For å synleggjere dei nye endringane blir det vist til korleis progresjon er omtalt i den gamle Rammeplanen. Det står skrive at det kan vere naudsynt for barnehagen å lage ein plan fram i tid, for å sikre barns progresjon gjennom heile sitt opphald i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2011, Demokrati, s. 53). Progresjon handlar kort sagt om utvikling, og er i utgangspunktet ikkje eit nytt krav i den siste versjonen av styringsdokumentet, men krava er tydelegare formulert (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati, s. 44).

I Rammeplanen er det fastsett at barnehagen skal ha ein årsplan.³ Krava som er beskriven i både gamal og ny Rammeplan, viser kva innhald ein årsplan må og skal ha. Styrar sitt ansvar med årsplanen er omtalt som følgjande i gamal Rammeplan: «Styreren har det faglige ansvaret for årsplanens innhald» (Kunnskapsdepartementet, 2011, Demokrati, s. 55). I den

³ Årsplanen skal synleggjere korleis innhaldet i Rammeplanen viser seg i det pedagogiske arbeidet i barnehagen. Det handlar blant anna om å dokumentere korleis barnehagen jobbar med medverknad, progresjon, samarbeid med skule, og tilvenjing i barnehagen. Den skal også vise korleis barnehagen jobbar med omsorg, leik, læring og danning med barna (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati, s. 38).

nye Rammeplanen er styrar sitt ansvar omtalt slik: «Styraren skal leie prosessen med å utarbeide årsplanen» (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati, s. 38). Ansvaret knytt til å utarbeide ein årsplanen, samt kva innhald årsplanen skal ha, er som fleire andre krav blitt beskrive med «skal», i den nye versjonen.

Ein av arbeidsmetodane til barnehagen, som er blitt fornya, og som har fått større plass i den nye Rammeplanen, er arbeidet med digital praksis. I den gamle Rammeplanen står det følgjande: «Barn bør få oppleve at digitale verktøy kan være en kilde til lek, kommunikasjon og innhenting av kunnskap» (Kunnskapsdepartementet, 2011, Demokrati, s. 27). I den nye Rammeplanen har digital praksis blitt omtalt i eit eige avsnitt, med krav til korleis personalet skal jobbe med denne arbeidsmetoden. I ny Rammeplan står det følgjande: «Den digitale praksisen i barnehagen skal bidra til lek, kreativitet og læring» (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati, s. 44). Samtidig som Rammeplanen presiserer at digitale verktøy ikkje skal dominere det pedagogiske opplegget, legg den føringar og krav om digital praksis i læringsmiljøet med barna (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati). Kravet om digital praksis har gått frå «bør»- til «skal»-krav, samt ei tydeleggjering av ansvaret til barnehagen i ny Rammeplan.

Fleire tema som er styrka i ny Rammeplan

Rammeplanen legg tydelegare føringar på arbeidet med mangfald og gjensidig respekt i barnehagane, og er blitt presentert i nye kapittel. Ny Rammeplan har også eit auka fokus og presiseringar på barnehagane sine arbeidsmåtar, i møte med språk og helse til barn. Det er retta fokus mot korleis barnehagane skal førebygge krenkingar og mobbing. Andre tema som er styrka i ny versjon av Rammeplan er også arbeidet med dei minste barna, og overgangar i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati, s. 4). Styrar må forhalde seg til alle krava i styringsdokumentet, men ut i frå oppgåva si problemstilling og fokus, går eg ikkje nærare inn på desse endringane.

1.3.3 Tidlegare forskning i barnehagefeltet

Østrem et al. (2009) utarbeidde ein rapport på bakgrunn av korleis Rammeplanen blei innført og brukt i barnehagane. Dei sa at fagområda var høgst prioritert i iverksetjinga av styringsdokumentet. Dei viser også til eit mangfald av korleis Rammeplanen blir tolka, og at dette spegla seg i den varierte praksisen. Det viste seg at barnehagane og kommunen hadde klare mål om å implementere Rammeplanen, men at ein kunne bli avgrensa i iverksetjinga

grunna manglande økonomiske ressursar. Rammeplanen stilte store krav til personalet i forhold til at den blei omtalt som ein ambisiøs plan, og retta søkjelyset mot behovet om fleire førskulelærarar (Østrem et al., 2009).

I følgje Børhaug et al. (2011) kom det fram at styrarane opplevde barnehagelova og Rammeplanen i stor grad som styrande. Barnehagen såg ut til å ha fleire viktige samfunnsmandat der ivaretaking av barns utvikling og sosial kompetanse, samt barnehagen som utdanningsinstitusjon stod høgast. Arbeid med Rammeplanen og utviklingsarbeid såg Børhaug et al. som to like komponentar. Den grunnleggjande faktoren for utviklingsarbeid handlar for styrar om å motivere dei tilsette. Kommunen spelte ei stor rolle i føresetnadane for utviklingsarbeid. Dei viser til at ca. 50% av styrarane opplevde eigar i stor grad som hjelpande og støttande, og 59 % opplevde eigar som styrande. Resultata viste at eigar i private barnehagar i større grad var hjelpande og støttande, og mindre styrande. Å vise lojalitet kom fram som ein viktig poeng i forhold til å iverksette vedtak frå kommunen. Det kom også fram at forholdet mellom styrar og eigar i svært liten grad var konfliktprega. Tydeleg leiing i barnehage var også eit viktig funn. Den største endringa som hadde skjedd var at styrarane la vekt på personalleiing i utøvinga av rolla. Børhaug et al. såg dette i samanheng med forventingane frå myndigheitene om kvalitet i barnehagedrifta, og fleire pålagde arbeidsoppgåver. Samtidig kom det fram at det var viktig å bygge nettverk med andre mellomleiarar i kommunen (Børhaug et al., 2011).

Ljunggren et al. (2017) gjorde ei undersøking på oppdrag frå Utdanningsdirektoratet knytt til Rammeplan av 2006 og 2011 i barnehage. Dei fann ut at Rammeplanen i stor grad blei brukt i barnehagen, og at den har bidratt til ei endring av arbeidsmetodar. Styrar brukte styringsdokumentet mest i dialog med tilsette, i utarbeiding av planar, dokumentasjon og oppslagsverk. Samtidig som styrarane presiserte at Rammeplanen var eit pedagogisk dokument meint for tilsette som ei fagleg støtte i arbeidet. Dei fann ut at innhaldet i Rammeplanen og kompetansen hos barnehagetilsette hadde ein samanheng. Nettverket til styrar hadde stor betydning for implementeringa av Rammeplanen, både som faglege og administrative nettverk, eller kombinert. Rammeplanen har ei stor betydning for det pedagogiske arbeidet, og blei hos nokre omtalt som barnehagens sin «bibel». Dei fann ut at IKT i barnehagen var utfordrande knytt til ressursar og personalets kompetanse. Barnehagesektoren har fått stor tillit i arbeidet med styringsdokumentet (Ljunggren et al., 2017).

Børhaug og Lotsberg (2010) har forska på styrarrolla i forhold til utoverretta leiing. Dei viste til at leiing i barnehage inkluderte at ein måtte forhalde seg til omverda i samarbeid og forhandlingar med barnehageeigar, konkurranse om søkjarar til barnehagen, og innhenting av ressursar. Dei undersøkte også korleis den pedagogiske kvaliteten blei tatt hand om av styrar. Dei konkluderte med at styrar var ein aktiv pedagogisk leiar, der oppgåvene blant anna var knytt til Rammeplanen, barns utvikling og satsingsområda til barnehagen. Dette blei utført gjennom utvikling av reglar og rutinar, rettleiing, og systematisk dokumentering (Børhaug & Lotsberg, 2010).

Børhaug og Lotsberg (2014) undersøkte korleis pedagogisk leiar samarbeida med styrar i barnehagen. Konklusjonane i undersøkinga har fått status som hypotesar grunna materialet er avgrensa, og framhevar ikkje tydeleg nok alle sider ved barnehageleiing. Resultatet viste likevel at dei pedagogiske leiarane var lite involvert i rolla med å leie heile barnehagen, men at dei hadde større ansvar for å leie personalet på eiga avdeling. Samtidig deltok dei i utviklinga av pedagogisk opplegg gjennom barnehagen sine satsingar og årsplan.

Børhaug og Lotsberg (2016) har undersøkt barnehageleiing i praksis, og korleis dei enkelte leiarane har tatt val i rollene sine. Det kom fram at styrarane blei stilt store krav til hos omverda, som resulterte i større administrative- og rapporteringsoppgåver. Styrarane gav uttrykk for å ville jobbe meir med personalleiing. Å drive utviklingsarbeid var noko av det viktigaste ein styrar jobba med. Viktige val og prioriteringar innanfor innhaldet, organisasjon og leiing låg til grunn. Børhaug & Lotsberg hevdar at personalleiing var eit kompleks tema, og ein opplagt nødvendighet. I forhold til marknadsføring kom det fram at styrar måtte prioritere ut i frå det ein trudde foreldre såg på som kvalitet i ein barnehage. Leiing handla mykje om å tilpasse seg krav frå eit høgare nivå, men også å kunne påverke i samarbeid med andre. Å høyre til eit nettverk og etablere tillit og kjennskap til andre i organisasjonar var ein fordel for styrarane. Det å kunne veksle mellom rolleforventingane, og ikkje ta omsyn til alle på same tid, var ein føresetnad for å handtere alle rollene som styrar har i ein organisasjon (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 82-166).

Mordal (2014) utarbeida ein rapport, SINTEF A26525, om leiing i barnehage og skule. På oppdrag frå Utdanningsforbundet blei det gjennomført ei kunnskapsoversikt på temaet. Rapporten syner at trendane innanfor leiing i barnehagen, kan kjennast igjen frå New Public

Management perspektivet. Følgjene av det er at styrarane har blitt einingsleiarar, der kvar enkelt barnehage blir sett på som resultatseiningar. Rapporten viser til skilnader på forskning innanfor leing i barnehage og skule, og peikar på eit stort behov for meir forskning på leing i barnehage. Dei viser til eit behov for meir kunnskap om korleis dei organisatoriske endringane har påverka leiarrolla, og den enkelte eininga i barnehagesektoren (Mordal, 2014).

Fafo-rapport 2015:43 er skriven på bestilling frå Utdanningsdirektoratet. Sentrale fokus i rapporten handla om kor mykje tid styrarane brukte til rapportering og dokumentasjon i sitt arbeid. Rapporten konkluderte med at styrarane i gjennomsnittet brukte i underkant av to veker i månaden til dokumentasjons- og rapporteringsarbeid i barnehagane. I tillegg hadde styrarane ansvar for oppfølging av personalet, budsjett, lønn og andre praktiske oppgåver som gjekk på drifta av barnehagen. Tidsbruken knytt til dokumentasjons- og rapporteringsarbeidet hos styrarane varierte i forhold til størrelsen på barnehagane. I tillegg var det større krav til rapportering hos dei kommunale barnehagane, i forhold til dei private barnehagane (Haakestad, Bråten, Jensen & Svalund, 2015).

2 Teori

Det teoretisk perspektivet er basert på tanken kring kunnskapsoverføring i organisasjonar, og korleis dei skjer. I den samanheng kan translasjonsteori slik det er formulert av Røvik (2007), bidra til å sjå på korleis styrarane identifiserer seg med krav og forventningar som blir omsett og tilpassa eiga leiarrolle. Translasjonsteorien er todelt, og handlar om kontekstualisering og dekontekstualisering. Eg har valt å nytte teoriomgrepet kontekstualisering ut i frå oppgåva si problemstilling og fokus (Leknes, 2018, s. 9).

2.1 Kunnskapsoverføring som teori

I følgje Røvik (2007) er utviklinga av translasjonsteorien basert på inspirasjon frå «translation studies» frå 1970-talet. Fokuset har vert å forsøke og forstå korleis organisasjonsidear blir overført og spreidd, enn berre overføring av språk og tekst som den gamle tradisjonen er bygd på, i følgje Røvik. I tillegg hevdar Røvik at «translation studies» manglar referanse i organisasjonsstudier, og brukte det som inspirasjon til å utvikle translasjonsteorien. I Røvik (2007) si utvikling av teorien, har han lagt vekt på fire problemstillingar som seier noko om moglegheiter og avgrensingar knytt til kunnskapsoverføringar. Følgjande stiller Røvik fire spørsmål knytt til utviklinga av teorien (Røvik, 2007, s. 255):

1. Kva er drivkrafta til omsetjinga, og kvifor skjer det? Røvik skil mellom intendert og uintendert omsetjing. I forhold til intendert omsetjing beskriv han tre motiv som kan ligge til grunn. Det første er å tilpasse ein idé om til eit verktøy som på best mogleg måte kan bidra til få betre resultat og auke effektiviteten. For det andre kan nye omsetjingar drive omsetjaren til å lokalt tilpasse og ta andre val dersom ideen står i konflikt eller utfordrar bestemte betydingar for organisasjonen. For det tredje kan drivkrafta for omsetjinga handle om faktorar for status- og symbolskeforhold. På den andre sida er det ikkje alle omsetjingane som er bevisste val i ein organisasjon. På bakgrunn av at ein ikkje alltid reflektera over den konteksten ein kjem i frå, kan ein lokalt tilpasse nye idear som blir farga av den opphavlege konteksten (Røvik, 2007, s. 256).
2. Kva kjennemerke har omsetjaren? Røvik er her oppteken av omsetjaren si rolle og korleis den spelar inn på organisasjonsideen når den skal omsetjast. Han stiller vidare spørsmål om kvar omsetjinga finn stad, og korleis den blir utført. Korleis går ein fram i slike

arbeidsmåtar og kor vidt spelar eins translatorkompetanse inn i prosessane? (Røvik, 2007, s.256).

3. Kan ein i forskjellige organisatoriske kontekstar finne ulike mønster og reglar for omsetjinga? I følgje Røvik (2007) omtalar han desse karakteristiske trekka for omsetjingsreglar. Ved bruk av denne teorien, kan ein få ei nærare skildring av kva fridom styrarane har eller tar seg i arbeidet med å tolke og omsetje organisasjonsideen til sitt eige. Røvik skildrar desse reglane som mønster og tradisjonar som kan påverke i kor stor grad ein idé blir oversett. Kunnskapsoverføringa vil ha konsekvensar for kor vidt aktørane er medviten om bruken av desse reglane (Røvik, 2007, s. 258). Nokre omsetjingsreglar kan føre til store endringar, medan andre kan føre med seg få eller ingen endringar (Røvik, 2016, s. 296).
4. Kva påverknad har omsetjinga for organisasjonen? Røvik stiller spørsmål til om ein tar inn den nye ideen utan at det viser igjen i praksis, eller om ein klarar å omsette den på ein slik måte at det blir hensiktsmessig for organisasjonen. Dei fleste organisasjonar har som ambisjonar å anvende idear som blir tatt inn og omsett, men det er store forskjellar på kor vidt dette blir realisert (Røvik, 2007, s. 258).

Desse fire problemstillingane er rammene for den meir detaljerte utviklinga av translasjonsteorien, og grunnmuren til å forstå korleis den kan brukast i analysen i denne studien. Den todelte teorien om kunnskapsoverføring mellom organisasjonar som handlar om dekontekstualisering og kontekstualisering, tar begge utgangspunkt i desse fire punkta, men med forskjellig fokus (Røvik, 2007). Ved å sjå på denne samanhengen kan det gje eit inntrykk av kva translasjonsteori handlar om. Fokuset på dekontekstualisering, kan ved desse problemstillingane gi eit teoretisk perspektiv på korleis praksisar blir omsett til idear i bestemte kontekstar. Teori om kontekstualisering, som er lagt vekt på i denne studien, tar fokus på korleis styrarane omsett idear til sin eigen praksis (Røvik, 2007). Desse rammene kan belyse kva påverknad ny Rammeplan har på styrar i barnehage. Kva og kven er drivkrafta til å omsetje nye krav i Rammeplanen? Skjer omsetjinga på arena i barnehagen, eller i kommunen? Kva betydning har styrar og kommunen sine eigenskapar for omsetjinga av konteksten?

2.2 Kontekstualisering

I følge Røvik (2007) handlar kontekstualisering om idear som blir omsett til praksis. Representasjonar av ulike praksisar frå bestemte kontekstar blir laga om til idear, som ein forsøker å introdusere inn i ny kontekst. Desse ideane som blir forsøkt kontekstualisert, kan variere kor vidt dei er tydelege representasjonar frå praksisar i konkrete tilfelle (Røvik, 2007, s. 293). Barnehagesektoren fekk som kjent ein ny og revidert Rammeplan i 2017, som er blitt introdusert i barnehagane. Det kan tenkast at styringsdokumentet er ein representasjon av gamal Rammeplan, og konkrete praksisar i barnehagen. Røvik (2007) er opptatt av i kva grad, og korleis nye idear blir presentert i organisasjonar, og korleis desse ideane sjølv blir prega i den konteksten dei blir overført til. Ofte har organisasjonar allereie utarbeidd faste rutiner og kunnskapar, som kan påverka kva verknad ein ny idé får når den blir omsett (Røvik, 2007). I styrar sitt tilfelle kan det vere interessant å sjå på korleis Rammeplanen blir teke i bruk i barnehagen, og korleis krava som er stilt pregar den enkelte styrar, og eining. Har styrarane hatt behov for å endre rutinar i forhold til den nye Rammeplanen? (Leknes, 2018, s. 10).

Framstillinga til teorien om kontekstualisering tar utgangspunkt i to problemstillingar. Den første problemstillinga er kvar kontekstualiseringa skjer, og kva kjenneteiknar desse aktørane som utfører omsetjinga. Den andre er kva fridom aktørane har og tek seg i omsetjinga, og kva reglar som ligg til grunn for kunnskapsoverføringa (Røvik, 2007). I slike tilfelle, kan ein sjå kva fridom og avgrensingar det viser seg at styrar har ut i frå krava i Rammeplanen, samt kva viktige eigenskapar styrar ser ut til å bruke i omsetjinga av nye krav. Samtidig må styrar forhalde seg til kommunen sine rammer, samt forventingar og krav frå barnehageeigar og personalet. Desse forholda kan vere betydingsfulle for kor stor fridom styrar har og tar seg i omsetjinga av krava. I følge Røvik (2016) kan ein møte på to utfordringar i kontekstualiseringsfasen. Den eine er at ein kan oversjå viktige forhold i den nye konteksten, medan den andre er at ein ikkje føretar ei god nok omsetjing av innhaldet slik at den passar inn i eigen organisasjon (Røvik, 2016, s. 295). Korleis styrar tolkar og omset krava vil ha betyding for korleis innhaldet i Rammeplanen blir omsett. Er det nokre krav som blir oversett, eller mindre prioritert i omsetjinga? Teorien kan bidra til eit teoretisk perspektiv på korleis styrarane opplever å sette Rammeplanen sine krav til styrarrolla, ut i praksis (Røvik, 2007, s. 293-294; Leknes, 2018, s. 10).

2.2.1 Den hierarkiske omsetjingskjeden

I følge Røvik (2007) brukar han ein modell som heiter *den hierarkiske omsetjingskjeden* i forsøket på å sjå eventuelle mønster på arena, og hos aktørane. Den hierarkiske omsetjingskjeden tar utgangspunkt i fem meiningar og argument. Desse har ein del til felles med rasjonell iverksetjing av nye idear. Følgjande vil modellen til Røvik (2007, s. 294) kort bli presentert:

1. *Top-down-orientering*: Strukturen til omsetjingskjeden startar i utgangspunktet øvst i hierarkiet der ein idé blir iverksett i organisasjonar og einingar nedover i hierarkiet (Røvik, 2007).
2. *Søking etter løysingar på problem*: Leiinga i einingane har ansvaret for å ta i bruk det nye verktøyet og vurdere kva utfordringar og problem som trengst å endrast på med den nye ideen (Røvik, 2007).
3. *Avgrensa fridom til omsetjinga*: I den hierarkiske omsetjingskjeden, kan det øvst i hierarkiet bli fremja forventingar nedover til einingane og aktørane, om korleis ein idé skal settast i verk. Desse forventingane kan ha betydning for kor stor fridom ein har til å lokalt tilpasse i omsetjingsarbeidet, der ein blir styrt innanfor visse rammer som er satt (Røvik, 2007).
4. *Stimulus-respons-basert sekvensialitet*: Kontekstualiseringa av ein idé bli omsett og sendt vidare ned i hierarkiet, som igjen responderer med å omsetje og tilpasse til sitt eige. Prosessane med kunnskapsoverføringa blir sekvensielt organisert i ein einvegs retning. Det er eit overordna organ som påverkar ved å direkte overlevere ein idé nedover i hierarkiet, som fører til ein lokal omsetjingsprosess i eigen organisasjon (Røvik, 2007).
5. *Frå det generelle til det konkrete*: Når ein idé frå øvst i hierarkiet blir sett i verk utløyser det ein konkretiseringsprosess nedover i hierarkiet. Kontekstualiseringa av ideen blir meir tilpassa og omsett etter kvart som innhaldet beveger seg lenger ned og innover i organisasjonen (Røvik, 2007).

I barnehagesamanheng, kan den hierarkiske omsetjingskjeden gi eit teoretisk perspektiv på korleis styrar opplever kunnskapsoverføringsprosessane på forskjellige arena. Det er ikkje i

alle samanhengar at teorien kan nyttast eine og aleine slik den er framstilt, men det kan vere ein av fleire innfallsvinklar til å forstå styrar sine prosessar med å omsetje krav til styrarrolla. Det kan handle om styrar sin omsetjingsarena retta mot eiga rolle, til personale, eller frå barnehageeigar til styrarane. Omsetjingskjeden kan belyse eventuelle likskapar og ulikehiter hjå den enkelte styrar eller kommune, samt kva kjenneteikn i dei forskjellige arenaene som prosessane går føre seg har.

2.2.2 Arena for kontekstualisering

Det er ikkje i alle tilfelle at omsetjingsarenaene kan sjåast i lys av tankegangen i den hierarkiske omsetjingskjeden. Ut i frå det har Røvik (2007) sett det som nødvendig å modifisere og supplere framstillinga med fire hovudpunkt (Røvik, 2007, s. 295). Etter mi vurdering er ikkje alle desse fire punkta relevant for bruken av teorien i analysedelen. I den samanheng er det tatt utgangspunkt i å leggje vekt på to av framstillingane, som kan vere relevant i forhold til denne studien sitt tema og problemstilling. Framstillinga om «frå kjede til spiral» blir ikkje lagt vekt på, samt «soppmodellen» som er vanskeleg å empirisk dokumentere, i følgje Røvik (2007). Desse blir hermed berre nemnt med ord for å synleggjere heilheita av teorien.

1. *Frå hierarkiet til andre utviklingsarenaer:* I førestillinga om den hierarkiske omsetjingskjeden går iverksetjinga av ein idé frå øvst, og vertikalt nedover til einingane. Denne prosessen skuggar over andre viktige arena som ikkje blir tatt omsyn til når ein ser på prosessane i eit hierarki. I følgje Røvik (2007, s. 295) kallar han viktige arena som finn stad utanfor hierarkiet som til dømes kurs, studiar, opplæring og konferansar, for utviklingsarena (Røvik, 2007). Det kan tenkjast at styrarane i barnehagane deltar på ulike kurs og studiar, som kan påverke dei til å hente inspirasjon til idear frå eksterne utviklingsarenaer. Til dømes kan vidareutdanning, eller andre opplæringskurs som ikkje er i regi av kommunen, sjåast på som andre utviklingsarenaer i styrar sitt høve.
2. *Mangfald i einingane, men ingen sentral masterversjon:* Dette punktet byggjer på meiningane om at det ikkje finnast ein masterversjon av ein idé i toppen av ein organisasjon, som alle einingar bygger vidare på. Derimot er tanken om at aktørar innanfor same organisasjon kan nytte seg av, og bli inspirert i ulike utviklingsarena som resulterer i at det blir utvikla ulike versjonar av same ideen. Omsetjingskjeden vil i dette tilfellet bryte med tanken om stimulus-respons-basert sekvensialitet i prosessane til dei

ulike einingane i same organisasjon (Røvik, 2007, s. 297). I følge Røvik (2014) kan idear som er formative og kraftfulle kallast for masteridear. Det er idear som kan til dømes beskrive korleis organisasjonar bør leiast og styrast (Røvik, 2014, s. 54).

2.2.3 Kontekstualiseringsreglar

Den grunnleggjande tanken om å identifisere eventuelle reglar for omsetjingsprosessane, står i fokus i denne framstillinga av kontekstualiseringsreglar. Røvik (2007) har sett eit analytisk skilje mellom måten ein kan forstå kontekstualiseringsreglane på. Det går mellom dei generelle innskrivingsreglar og spesifikke omsetjings- og omformingsreglar (Røvik, 2007). Ut i frå denne studien er det mest relevant å anvende dei spesifikke omsetjings- og omformingsreglane. Desse spesifikke reglane kan gje eit teoretisk perspektiv på kva avgrensingar og fridom styrarane har, og tek seg, i tolkinga av krava som er stilt til styrarrolla i Rammeplanen. Følgjande blir Røvik (2007) si framstilling av dei fire omsetjingsreglar i tre modus for omforming presentert (Røvik, 2007, s. 301-306).

1. Den reproduserande modus med «kopiering» som regel: I følge Røvik (2007) blir kopiering som regel beskriven som ei handling der ein ynskjer å atterskape det som skal overførast mellom kontekstane, utan å gjere særlege endringar. Det er ei førestilling om å kopiere praksisen, og produsere den i eigen organisatorisk kontekst. Røvik setter eit skilje mellom to forhold som seier noko om moglegheiter og avgrensingar. Den første faktoren handlar om kor vidt ein greier å kopiere praksisen ut i frå kor lett det er å utføre ein liknande representasjon. Den andre faktoren handlar om kor like kontekstane til organisasjonane er i utgangspunktet. For å lukkast med kopiering og overføre mest mogleg, må organisasjonane vere nokså like (Røvik, 2007, s. 308-311). Den reproduserande modus kan vere ein måte å forstå korleis styrarane kopierer det som står i Rammeplanen. Styrar og barnehagepersonalet sin praksis skal samsvare med krav og innhald i Rammeplanen. Er alle krav like enkle å omsetje med kopiering som regel? Kan den reproduserande modus vere best brukande i det skriftlege, eller er den like enkel å bruke i praksis?
2. Den modifierande modus med «adderings» og «reduksjon» som regel: Den som skal omsetje har stor betydning for korleis det blir sett ut i praksis. Fokuset ligg på at det må vere rom for å tilpasse og modifierare den idémessige representasjonen ein ynskjer å ta i bruk i eigen organisasjon. I følge Røvik (2007), er reglane i denne modusen todelt.

Den første regelen blir kalla for addering. Når ein skal overføre og omsetje noko nytt, kan fleire nye element bli lagt til for at det skal passe best mogleg til eigen organisasjon. Reduksjon er det motsette, der ein forsøker å gjere den idémessige representasjonen meir generell med å senke krava til det som blir omsett og overført, eller unnlate visse element (Røvik, 2007, s. 311-315). I den modifierande modus, kan styrar sine eigne val med å tilpasse innhaldet i Rammeplanen ha betyding for korleis krava blir omsett. Eigne val kan også vere påverka av rammer og planer styrar må forhalde seg til i kommunen, eller forventingar frå personalet til dømes. Det kan handle om korleis styrar tolkar krava som er stilt til styrarrolla, og korleis styrar gjer val i kvardagen for å innfri krava. Rammeplanen gjev rom for lokale tilpassingar, men i kva grad tilpassar eigentleg styrar den i tolkinga og omsetjinga for å innfri krava? Trengs det å leggje til, eller redusere visse element i den modifierande modus for å støtte krava, og kva kan vere årsaka til det? Er det ei bevisst eller ubevisst handling å unnlate element?

3. Den radikale modus med regelen «forandring»: Denne modusen kjem til uttrykk ved at ein tek seg stor fridom og rett til å lokalt tilpasse konteksten, og i nokre tilfelle i form av motstand til det nye. Ein brukar dei heller som ei inspirasjonskjelde enn å kopiere det som er presentert. Ved å gjere seg nytte av forandringa, kan den bli sett på meir som ein lokal innovasjon, enn ein representasjon som dei andre modusane og reglane legg vekt på. Røvik (2007) hevdar at omsettaren har i desse tilfella klare tankar og intensjonar om å ikkje direkte kopiere idear, men å radikalt forandre den til å utvikle metodar som kan passe i eigen organisasjon. Dess vanskelegare det er å omsetje konteksten, dess større sjans er det for at den i stor grad blir forandra i organisasjonen. Endringa kan også skje impulsivt ved at ein i utgangspunktet ynskjer å kopiere, men endar opp med å endre heilt på konteksten grunna kompleksiteten av den idémessige representasjonen. I følge Røvik, har ein mindre slingringsrom for å lokalt tilpasse, og endre dersom konteksten er binda til forskrifter eller lover (Røvik, 2007, s. 315-318). Rammeplanen er ei forskrift, samtidig som styringsdokumentet legg opp til lokale tilpassingar. Den radikale modusen kan vere ein måte å sjå om styrar radikalt forandra noko av innhaldet i konteksten, eller om det er meir i tråd med den modifierande modus med lokal tilpassing. I praksis kan det vere lite tenkjeleg at styrar tar seg fridom til å radikalt forandre krava i Rammeplanen, samtidig som

modusen kan vere eit nyttig element for å sjå på kva utfordringar visse krav kan bere med seg.

For å forstå kva potensiale som ligg i translasjonar, er nøkkelen å sjå nærare på reglane og modusane dei blir sett i forhold til (Røvik, 2016). Kor vidt og på kva måte reglane blir anvendt, har betydning for resultatet av kunnskapsoverføringa. I tillegg har omsetjaren sine bevisste, eller ubevisste val for korleis konteksten blir overført og omsett, betydning for om ein lukkast med translasjonen. Det kan også kallast for omsetjaren sin translatørkompetanse, der evna til å omsetje ideane på ein god måte er ein kritisk faktor som spelar inn for kor suksessfullt omsetjinga blir (Røvik, 2007). Kompetanseomgrepet blir følgjande presentert slik Røvik (2007) har definert det.

2.2.4 Translatørkompetanse

For å lukkast med kunnskaps- og idéoverføring, er det i følgje Røvik (2007) viktig for organisasjonar å ha riktig kompetanse i arbeidet. Han kalla det for translatørkompetanse, og beskriv det med utgangspunkt i å kunne meistre fire verdiar som handlar om tolmodigheit, styrke, kunnskap, og mot. Å vere ein kunnskapsrik omsetjar handlar om å kjenne til konteksten ideen kjem i frå og skal inn i, samt kunnskap om det som faktisk skal omsetjast og overførast. Dette gir grunnlaget for korleis ein best mogleg kan gjennomføre omsetjingsprosessane (Røvik, 2007). Den kunnskapsrike translatøren kan sjåast i lys av styrar som den fagleg ansvarlege i barnehagen. Å vere styrar krevjast ei breiare kunnskap om å styre barnehagen, men også ei grunnleggjande kunnskap om innhaldet i Rammeplanen. I tillegg skal styrar leie det pedagogiske, det personalmessige, og sørge for at barnehagen er i utvikling. Å setje språk og meining til det som skal implementerast i den opphavlege konteksten er viktig når nye idear skal omsetjast. I følgje Røvik (2007) handlar det om å ha mot og kreativitet som translatørkompetanse. I tillegg handlar denne kompetansen om kva modus og omsetjingsreglar ein helst skal velje i kunnskaps- og idéoverføringa. Det handlar om kor stor fridom ein har, og tek seg i dei forskjellige situasjonane (Røvik, 2007). Å ha mot og kreativitet kan handle om prioriteringar hjå styrar, men også bevisste og ubevisste val i omsetjinga av krav. Korleis, og på kva måte er styrar ein aktiv translatør i omsetjinga av krava som er stilt i Rammeplanen? (Leknes, 2018, s. 12).

I følgje Røvik (2007), handlar dei to siste verdiane for translatørkompetanse om verknaden av det som blir omsett i organisasjonen. Å vere ein tolmodig omsetjar handlar om å leggje til

rette for diskusjonar kring det som skal implementerast. Slike diskusjonar er ein føresetnad for å starte prosessen med å ta inn ein ny organisasjonsidé. Det må planleggast og setjast av tid til faglege diskusjonar på interne arena for å bli kjent med det nye, og danne ei felles betyding av det (Røvik, 2007). Å vere ein tolmodig translatør kan for styrar handle om å formidle og leggje til rette for diskusjonar med heile personalet, og leggje til rette for interne møter. Det er ein viktig føresetnad i barnehagen at alle i personalet kjenner til innhaldet i Rammeplanen, slik at styrar sikrar at alle arbeider innanfor rammene som er stilt. Den siste translatørkompetansen kallar Røvik (2007) for den sterke omsetjaren. I implementeringa av ein ny idé må organisasjonen omstille seg frå vande og innarbeidde rutinar. Dette kan føre til endringsmotstand og konfliktrar der translatøren må ha evne til å vere sterk nok til å møte slik motstand. Eigne interesseområde og arbeidsoppgåver kan bli påverka og endra i implementering av ein ny idé, og det krevjast dermed styrke til å kunne møte slike utfordringar (Røvik, 2007; Leknes, 2018, s. 12). Å vere sterk og vise styrke som translatørkompetanse hjå styrar kan handle om å takle nye utfordringar og krav, både internt og eksternt. Det kan handle om å sjå løysingar og omstille seg, når egne arbeidsoppgåver blir endra.

I tilfelle der ein kan mislukkast med omsetjinga, ser Røvik (2007) det i forhold til tre situasjonar. Den første er det han kallar for frikopling. Det handlar om å ta ein idé inn i organisasjonen utan å anvende den. Den andre er fråstøyting der ein gjer forsøk på å ta inn ideen, men av ulike årsaker blir den lagt vekk igjen. Det kan handle om at den ikkje passar inn i dei innarbeidde rutinane og verdiane som ligg i rammene ein forhold seg til. Den siste er at ein tar ideen inn der den i praksis viser seg til å utarte seg til noko anna enn ein hadde førestilt seg. I perspektivet med å kontekstualisere kan dårleg omsetjingsarbeid vere knytt til introduseringa av konteksten. I lys av svak kontekstualisering, har omsetjaren valt feil omsetjingsmodus og reglar. Til dømes tilfelle der ein eigentleg skulle brukt kopiering som regel i staden for ei lokal tilpassing. I følgje Røvik (2007), er dette prosessar som kan skje både bevisst og ubevisst. Det blir difor sett eit skilje mellom gode og dårlege omsetjingar av organisasjonsidear (Røvik, 2007).

2.3 Dekontekstualisering

Translasjonsteorien til Røvik (2007), er som tidlegare nemnt ein todelt teori. Hovudtrekka i dekontekstualiseringa av praksis, blir kort nemnt for å gjere greie for kvifor den ikkje er lagt vekt på i analysen og drøftinga. Medan kontekstualiseringa har fokus på idear som skal

oversettast til praksis, retta derimot dekontekstualiseringa fokus mot praksis som blir oversett til idear, som også kallast for uthenting. I følgje Røvik (2007) er det to prinsipp for korleis dekontekstualiseringsprosessane går føre seg. Lausriving kan sjåast i samanheng med ein lokalisert praksis i ein organisasjon, som blir språkleg og idémessig representert i overføringa til ny kontekst. Pakking på den andre sida handlar om organisasjonsidear som blir tatt ut av ein bestemt kontekst, og deretter omforma. Konsekvensane er at ideen blir mindre kontekstavhengig, og kan overførast lettare til andre kontekstar (Røvik, 2007).

Temaet i denne studien er retta mot kva betydning Rammeplanen har for styrar i utøvinga av rolla, og difor er ikkje dekontekstualiseringsfasen tatt omsyn til. Det er ikkje til å unngå å tenkje at styrar sitt arbeid kan handle om både kontekstualisering og dekontekstualisering av konteksten. Ein styrar sin kvardag kan handle om påverking og innflytelse frå mange partar. Slike tilfelle blir sett i lys av kva som kan påverke vala til styrar i omsetjingsarbeidet.

2.4 Grunngeving for val av teori

Etter mi vurdering er translasjonsteorien med fokus på kontekstualisering godt anvendeleg i barnehagesektoren, og med bakgrunn i problemstillinga. Eit sentralt fokus med å bruke teori om kontekstualisering er å forsøke og forstå korleis styrar omset krava til leiarrolla i Rammeplanen, og kva betydning desse har for styrar si utøving av rolla. Å analysere nokre av styrar sine arena for kontekstualisering, kontekstualiseringsreglar og translatørkompetanse, kan vere ein måte å sjå eventuelle fellestrekk og variasjonar i korleis Rammeplanens krav blir tolka av styrar. Det kan også gi eit teoretisk perspektiv på kva fridom styrar opplever å ha, både med tanke på utøvinga av rolla og med innhaldet i Rammeplanen. Teorien kan også belyse om styrar opplever eventuelle avgrensingar i rammene som er stilt. I følgje Røvik (2007) spelar omsetjaren ei store rolle for kva som blir omsett, og korleis det syner seg igjen i praksis. I tillegg til det, må styrar forhalde seg til barnehagepersonalet og barnehageeigar som kan vere påverkande faktorar for omsetjingsarbeidet.

3 Metode

Denne studien er basert på kvalitativ metode med intervju av enkeltpersonar. I forkant av intervju har det blitt lagt vekt på å nytt vignettmetoden (Ejrnæs & Monrad, 2012) som ei førebuing til intervju. Både intervju og bruken av vignetter som metode, blir i dette kapitlet presentert. Thagaard (2013) hevdar det er nødvendig å gjere greie for framgangsmåtane i undersøkinga. Metodekapitlet speglar vala som er blitt tatt for datainnsamlinga, og det vidare arbeidet med det kvalitative datamaterialet. Den kvalitative metoden, er valt for å undersøkje styrar sine opplevingar knytt til krava som er stilt til styrarrolla i Rammeplanen.

3.1 Intervju og design

Ut i frå problemstillinga har eg kvalitative data. Tilnærminga til datamaterialet er hermeneutisk. Eg tolkar måten styrar jobba på i deira naturlege yrkessituasjon. Denne tilnærminga gir moglegheiter til å undersøke fenomenet i eit heilskapleg bilete, og i lys av den aktuelle konteksten. Denne forskingsstrategien konstruerer den innsamla data som casar, som i dette tilfellet er styrarane (Bukve, 2016, s. 93). Eg har valt å sjå på den innsamla data i lys av eit casesentrert perspektiv. Dette på bakgrunn av å kunne hente mykje informasjon frå kvar person om korleis Rammeplanen har påverka kvar enkelt i tolkinga og omsetjinga, av krav og forventingar. Eit casesentrert perspektiv bygger på mange av dei same elementa som i strategisk utval, etter Grønmo (2016), som blir presentert nedanfor. Datamaterialet blir i analysen samanliknbare grunna dei enkelte einingane blir undersøkt kvar for seg (Grønmo, 2016, s. 105; Leknes, 2017, s. 10).

Ved å undersøkje tema som er lite forska på tidlegare, er det i følge Thagaard (2013) nyttig å anvende kvalitativ metode. I tillegg er det vesentleg for denne metoden å kjenne til feltet ein undersøker. Som nemnt tidlegare, er det fremja eit behov for å forske meir på styrarrolla, jf. introduksjonen. På bakgrunn av det, og eigen arbeidserfaring i barnehagefeltet, blei valet av intervju som metode teke. I denne studien er det lagt vekt på intervju som ei kvalitativ tilnærming til det sosiale fenomenet (Thagaard, 2013). Valet av metode er også tatt i lys av problemstillinga, som etterspør opplevingane til styrarane. Å bruke intervju som metode gir ei større forståing til dei sosiale handlingane til kvar informant, fordi dei sett ord på erfaringane, opplevingane og sjølvforståinga si. Det er av den grunn viktig i tolkinga av dei kvalitative data å ta omsyn til at informantane forklarar sine erfaringar ut i frå rammene dei må forhalde seg til i kvardagen (Thagaard, 2013). I tillegg er vignettmetoden (Ejrnæs & Monrad, 2012)

brukt som ei førebuing, og til refleksjon under intervjuet. Denne metoden blir presentert seinare i kapittelet. Val av metode kan i følge Thagaard (2013) vere knytt til kor villig personar stiller seg til å delta, og kor tilgjengeleg dei er til å la seg intervjuet. Av tidlegare erfaring er styrarane ei opptatt arbeidsgruppe, og derfor har val av metode vert avgjerande for å kunne etablere direkte kontakt for innhenting av kvalitative data. Seinare i kapittelet blir det vist til informasjon knytt til kontakten i praksis (Leknes, 2017, s. 11).

3.1.1 Utval

«Vi må avgjøre hva slags *analyseenheter* som skal studeres, og hva slags *informasjon* om disse enhetene som skal inngå i studien» (Grønmo, 2016, s. 93).

I følge Grønmo (2016) dannar problemstillinga grunnlaget for kva type eining ein ynskjer meir kunnskap om. Studiets univers har fått sitt namn på bakgrunn av alle einingane som problemstillinga er retta mot. Synonymt med univers kan ein også kalle det for studien sin populasjon, dersom analyseeiningane er basert på aktørar. Kvalitative undersøkingar på heile universet er nærast sagt umogleg, og difor må ein foreta eit sett av utval av einingane. Til vanleg blir det innhenta informasjon og utvikla kunnskap om ein del av einingane som kan tenkast å vere aktuell, og kunne generaliserast for heile universet. Den teoretiske generaliseringa i denne studien har som føremål å utvikle ei heilskapleg forståing til konteksten og aktørane som deltek (Grønmo, 2016).

Rekrutteringa av einingar vart gjort på bakgrunn av eit strategisk utval. Utvalet var basert på systematiske vurderingar av kva einingar som var mest interessante og relevante, ut i frå problemstillinga (Grønmo, 2016). I den samanheng betyr det at valet på informantar var retta mot tilsette i styrarstilling, då det var den mest relevante aktøren for problemstillinga. Ingen andre enn styrar sjølv kunne seie noko om korleis ein tolkar og omsett krav og forventingar i Rammeplanen. Eit av krava til utvalet var at barnehagane skulle vere kommunalt eigd. Storleiken på barnehagane til styrarane skulle vere nokså like, samt tal barnehagar i kommunane. Med å finne svar på denne ramma blei dei aktuelle kommunane søkt opp på internett. Via søket kom eg fram til tal kommunale barnehagar som kunne vere aktuelle å ta kontakt med. Førstegangskontakten med dei aktuelle informantane var via e-post. Det blei gitt ein liten presentasjon om denne studien, og problemstillinga, samt ei oppmoding til å svare dersom ein ikkje ynskja å bli kontakta. Kort tid etterpå blei styrarane som enten hadde svara positivt, eller ikkje svart på e-posten, oppringt for å avklare om eit eventuelt intervju var

aktuelt. I telefonsamtalane blei målet med denne studien og metodebruken presentert. Det blei informert om samtykjeskjema og valfridom til å trekke seg ved ynskje, samt gjennomlesing av transkriberinga. Dei som takka ja til å delta fekk tilsendt informasjonsskrivet (vedlegg 1) på e-post. Samtidig fekk informantane tilsendt to vignettar (vedlegg 3), som er korte-fiktive historier knytt til tema i denne studien. Vignettmetoden (Ejrnæs & Monrad, 2012) og utforminga av vignettane blir gjort greie for i avsnitt 3.2. Ei av utfordringane i denne prosessen var at mange av styrarane gav uttrykk for at problemstillinga var spanande og treffande, men at dei ikkje hadde moglegheit til å delta på grunn av mangel av tid. Intervjua fann stad nært knytt til sommarferie og avslutting av eit barnehageår, og difor var det ikkje utenkjeleg at det kunne bli vanskeleg å få tak i informantar. Dette viste seg å løyse seg på ein god måte, ettersom det var fleire barnehagar å kontakte i dei aktuelle kommunane.

I eit strategisk utval av einingar, har informantane blitt valt ut etter kvart som innsamlinga av data byrja, for å få innsikt i kor mange som var nødvendig å inkludere (Grønmo, 2016, s. 113). I følgje Grønmo (2016) eksisterer det ingen metode som seier noko om kor stort utval ein bør ha i forhold til å trekke slutningar som kan vere gyldig for heile universet. På førehand blei utvalsstørrelsen for denne studien lagt til mellom seks-ti einingar, i tre nokså like store kommunar. Etter åtte intervju blei det tatt ei vurdering på om det teoretiske metningspunktet var nådd. I følgje Grønmo (2016) blir ei slik vurdering tatt på bakgrunn av om nye aktørar i utvalet kan bidra med nyare, og relevant informasjon i forhold til problemstillinga. Målet var å hente ut mest mogleg informasjon frå kvar enkelt informant. Ut i frå det, blei det tatt eit val med å avgrense utvalet til åtte informantar, for å kunne handtere mest mogleg av data hos kvar enkelt (Grønmo, 2016, s. 105). Det teoretiske metningspunktet kan også vurderast på bakgrunn av å sjå på informasjonsstyrken på datamaterialet. I følgje Malterud, Siersma og Guassora (2015) trengs det færre deltakarar dersom målet med studie er smalt, og utvalet består av spesifikke deltakarar. På same tid må etablert teori kunne støtte datamaterialet og at dialogen i intervjua har vore bra (Malterud et al., 2015). Eg opplevde at kvar informant gav rikeleg med informasjon, og at grunnlaget var dekkande i forhold til den valte teorien og problemstillinga.

For å bevare personvernet til informantane blir dei presentert som ei samla gruppe.

Gjennomsnittsalderen på styrarane i undersøkinga låg på 48 år, med alt frå 3 – 25 års erfaring i styrarrolla. Størrelsane på kommunane og barnehagane var nokså like i forhold til kvarandre. Tal kollega i styrarnettverka til informantane hadde eit gjennomsnitt på 12 kollega. Felles for

styrarane, var at dei hadde starta å jobbe i barnehage som pedagogisk leiar på avdeling, og assisterande styrar. Nokre hadde gått rett frå pedagogisk leiarrolla til styrarrolla, medan andre hadde jobba seg opp i administrasjonen med å ha erfaring som assisterande styrar først.

3.1.2 Utvikling av intervjuguide

Arbeidet med å forme problemstillinga og forskingsspørsmåla starta allereie eitt år i forkant av masteroppgåva. Det var mykje innanfor styrarrolla som kunne vore interessant å undersøkje, men fokuset i intervjuguiden blei til slutt retta mot ny versjon av Rammeplanen som blei utgitt i 2017 (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati). Det er blitt lagt vekt på å stille spørsmål som gav informanten moglegheit til å reflektere og utdjupe, som samsvarer med det Thagaard (2013) hevdar er viktig i utforminga av ein intervjuguide.

I utarbeidinga av intervjuguiden er det blitt tatt utgangspunkt i spørsmål knytt til Rammeplanen, og korleis styrar tolkar og brukar den. Det er også lagt vekt på å undersøkje kva dei einskilde opplever som endra i rolla si ut i frå den nye versjonen av styringsdokumentet. I tillegg er det stilt spørsmål kring nettverk, kollega og andre tilhøve som kan påverke ein i styrarrolla. I følgje Thagaard (2013, s. 100) er det viktig å ha kunnskap om konteksten og situasjonen til intervjuobjektet som eit godt utgangspunkt for intervjuguiden. I og med at eg har erfaring frå barnehagefeltet, og er interessert i styrarrolla, så blei det fort klart at det var ynskjeleg å stille spørsmål om styrarrolla ut i frå Rammeplanen. Ei av utfordringane har vore å ikkje gå for vidt ut. Problemstillinga har vore til god hjelp for å styre spørsmåla i retning av styrarrolla, og dei krava som er stilt til rolla i Rammeplanen. Valet av det teoretiske perspektivet etter Røvik (2014) var teke før arbeidet med intervjuguiden starta. Teorien har til dels styrt utforminga av intervjuguiden i ei retning mot å fokusere på spørsmål kring korleis Rammeplanen blir tolka og brukt. Intervjuguiden blei utvikla for eit strukturert opplegg, der spørsmåla var utarbeida på førehand. Samtidig blei det planlagt ei meir ustrukturert tilnærming av bruken med vignettane. Det var planlagt to spørsmål knytt til denne delen av intervjuet, samtidig som informantane skulle få fridom til å reflektere og kommentere spørjeskjema på sin eigen måte. I følgje Thagaard (2013) er fordelene med ei ustrukturert tilnærming at informantane kan fortelje om tema som ikkje er stilt spørsmål til (Thagaard, 2013).

I intervjuguiden valde eg å ikkje spesifisere kva krav og forventingar som var blitt endra med den nye versjonen av Rammeplanen, slik som det er presentert i kapittel 1. Det er på grunnlag

av at eg ikkje ynskte å påverke svara til informantane med at eg på førehand har tatt eit val på deira vegne. Som tidlegare nemnt har fokuset vore å undersøkje informantane si objektive oppleving, og korleis *dei* opplevde og tolka krava i Rammeplanen. Etter at intervjuguiden var ferdigstilt, blei den sendt til Norsk senter for forskingsdata AS (NSD) (vedlegg 4) for å få ei godkjenning, før intervjuet kunne gå i gang.

3.2 Vignettmetoden; design og utvikling

Teorien bak vignettmetoden er henta frå Ejernæs og Monrad (2012), medan sjølve utforminga av vignettane i denne studien er sjølvprodusert. Følgjande blir metoden beskrive slik forfattarane har utvikla den. I følgje Ejernæs & Monrad (2012) er vignettmetoden anvendeleg i både kvantitativ og kvalitativ forskingsstrategiar. Vignettar er korte og realistiske historier, som ofte er fiktive, med påfølgjande spørsmål knytt til historia. Historiene blir konstruert slik at dei passar til det føremålet ein ynskjer å forske på. Vignettane kan handle om ein situasjon eller person, som ein ynskjer at informanten skal seie si mening om. Det kan variere om ein er ute etter informantens si haldning til historia, opplevinga av situasjonen, eller andre samfunnsmessige fenomen. Vignettane er som regel i skriftleg form, men kan også førekomme på andre vis. I fleire høve brukar ein å samanlikne svara til informantane ved bruken av vignettmetoden (Ejernæs & Monrad, 2012, s. 13). I denne studien er vignettmetoden blitt brukt som ei førebuing til intervjuet, og refleksjon på slutten av intervjuet, som blir nærare forklart nedanfor. Dette er i samsvar med Ejernæs og Monrad (2012, s. 29), som hevdar at vignettmetoden kan brukast til å introdusere eit tema, som intervjuet skal handle om.

I følgje Ejernæs og Monrad (2012) er vignettundersøkingar først og fremst mest eigna til haldningsundersøkingar. Ein kan også bruke metoden for å undersøkje haldningar, som har betydning for det profesjonelle arbeidet til informanten. Likevel blir metoden sjeldan brukt ved å undersøkje det profesjonelle faglege arbeidet på bakgrunn av to forhold. For det første kan ikkje metoden avdekke sjølve utøvinga av rolla, som i mange tilfelle er det mest relevante å undersøke. For det andre er det allment antakeleg at det er det faglege som skal styre yrkesutøvinga, og ikkje haldningane. Ejernæs og Monrad (2012) meiner at haldningar og den faglege utøvinga av rolla, er motsetnadar til kvarandre. Refleksjonane kring vignettane kan brukast til å undersøke informantane sine vurderingar og utøving av rolla, på bakgrunn av erfaring, metode og teori. Dersom ein legg vekt på det i bruken av vignettmetoden, kan ein unngå at haldningane og det fagleg står i motsetnad til kvarandre (Ejernæs & Monrad, 2012, s. 24-30).

Vignettane blir i følge Ejernæs & Monrad (2012) konstruert som historier, med svaralternativ som er blitt bestemt på førehand. Ein kan bruke metoden på to forskjellige måtar. Den horisontale bruken er mest relevant i kvantitativ forskning. Informantane får då forskjellige vignettar, med få spørsmål ein skal ta stilling til (Ejernæs & Monrad, 2012, s. 30). I denne studien er det vektlagt å bruke den vertikale bruken av metoden. Det betyr at alle informantane blei stilt dei same spørsmåla. I den vertikale bruken av metoden blir det ofte konstruert mange spørsmål, knytt til vignetten (Ejernæs & Monrad, 2012, s. 29). Sidan vignettundersøkinga skulle vere ei førebuing til intervjuet og ikkje den primære metoden for datainnsamlinga, er det lagt vekt på å stille få spørsmål, knytt til kvar vignett. I denne studien er vignettane blitt laga på bakgrunn av kapittelet «styrar» på side 16 i Rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati). Det er blitt utforma to fiktive historier om ein styrar sin kvardag, knytt til krava som er stilt i Rammeplanen. Kvar tenkte historie er konstruert i eit avsnitt, med påfølgjande fem-seks oppfølgingsspørsmål. Svaralternativa var på førehand bestemt til «ja», «nei» og «kan ikkje svare», samt eit par spørsmål der det var gitt fleire svaralternativ. I intervjuguiden var det lagt opp til to spørsmål kring vignettane. Dei handla om korleis dei opplevde arbeidssituasjonen til styrar i historiene, og på kva måte dei kunne kjenne seg igjen, eventuelt ikkje kjenne seg igjen, i måten styrar i historiene arbeidde på. Refleksjonane og spørsmåla knytt til vignettane blei brukt som ein avsluttande del av intervjuet. Styrarane fekk moglegheit til å utdjupe sine opplevingar av temaet, som var tatt opp i intervjuet. Dette samsvarer med Ejernæs og Monrad (2012), som hevdar ein kan bruke metoden for å få kjennskap til korleis eit tema blir opplevd av informanten. Målet med å konstruere vignettane opp mot «styrar» kapittelet i Rammeplanen, var å leggje til rette for refleksjonar direkte kring krava til styrarrolla. Det var lagt vekt på å bruke eit enkelt språk for å unngå misforståingar, og forskjellige tolkingar, som i følge Ejernæs & Monrad (2012, s. 32) er viktig i utforminga av historiene. I denne studien blir metoden brukt for å undersøkje informantane si subjektive opplevingar av innhaldet i vignettane. Tanken var at styrar skulle lese historiene, reflektere, og svare ut i frå eige ståstad.

Som tidlegare nemnt, var vignettane laga som ei førebuing til informantane i forkant av intervjuet, og introdusering av temaet i denne studien. Under andregangskontakten med informantane via telefon, blei dei informert om at det ikkje kom til å bli lagt vekt på ei eventuell samanlikning av avkryssingsskjemaene blant dei som deltok. I staden for, var det heller eit ynskje om å høyre deira refleksjonar kring opplevingane av historiene. Vignettane

blei sendt til informantane, ei veke i forkant av intervjuet. I empirikapitelet blir det gjort greie for kva av datamateriale som er henta frå refleksjonane kring vignettane, medan tyngda av materialet kjem i frå datamaterialet etter intervjuguiden. I oppgåva sin analysedel blir empirien frå vignettane stilt på lik linje med empirien frå intervjuguiden. Informantane sine refleksjonar kring vignettane, blir brukt som ein måte for å belyse eventuelle skilnader mellom styrarane sine måtar å tolke og omsetje krava til styrarrolla i Rammeplanen på. I likskap til Ejernæs & Monrad (2012), hevdar Thagaard (2013, s. 102) at det kan vere nyttig å konstruere små situasjonar som ein ynskjer at informantane skal knytte sine opplevingar og meiningar til. Ved å bruke denne framgangsmåten under intervjuet, kan det bidra til ei oppmuntring til reaksjonar, haldningar og meiningar kring det som er ynskjeleg å undersøkje (Thagaard, 2013).

3.3 Tematisk analyse

I følge Thagaard (2013) handlar tematisert analyse om at datamaterialet hos kvar informant blir studert i lys av kvart tema. Mason (referert i Thagaard, 2013, s. 181) har kalla denne analysemetoden for «cross-sectional analysis» som oversett til norsk betyr å analysere datamateriale «på tvers». Miles & Hubert (referert i Thagaard, 2013, s. 181) har blitt kritisert for denne metodebruken på grunn av oppstyking i teksten, og at den blir skilt frå den samanhengen den stod i (Thagaard, 2013, s. 181). Samtidig hevdar Thagaard (2013) at det er viktig å sjå tema frå kvart intervju i samheng med heilskapen av intervjuet. Opplevingane til styrarane må også tolkast på bakgrunn av deira rammer og moglegheiter. Datamaterialet etter sju intervju var stort. I arbeidet med å skape oversikt, vil eg finne kodar og setningar som kan representere forskjellige tema i eit større utdrag i tekstane. Første steg i denne prosessen blir kalla for open koding. Det handla om å vere tru til det empiriske datamaterialet, meir enn at ein blir styrt av problemstillinga (Grønmo, 2016, s. 267). I den samheng er det eit bevisst val å ta med tema som nødvendigvis ikkje er like relevant for problemstillinga, for å vere tru mot det empiriske datamaterialet. I forkant av kodinga blei tekstane sortert inn i tre overordna tema som tilsvara forskingsspørsmåla. Dette er blitt lagt vekt på i framstillinga av datamaterialet. Deretter blei det notert kodar i marginen på datamaterialet med enkeltord som karakteriserte innhaldet i tekstane. Tekstane frå dei forskjellige intervjuet blei sett i same grupper av tema. Dette samsvarar med det Grønmo (2016) hevdar er viktig framgangsmåte for å skape oversikt, og kunne oppdage ulike mønster. Slike kodar med enkeltord som beskriv ulike mønster, blir i kapittel 5 framstilt med kursiv skrift. Dette er tema som karakteriserer innhaldet i teksten, og som gir ein indikasjon på kva som utmerka seg inn mot drøftingsdelen.

I intervjuguiden er det også blitt lagt vekt på å stille spørsmål kring styrar sin relasjonar til andre. Den informasjonen vil i analysen bli sett på som forskjellige kjenneteikn ved kvar enkelt styrar sine forbindelsar til andre. Desse forbindelsane kan brukast til å sjå moglege likskapar og ulikskapar på informantane sine særtrekk (Grønmo, 2016, s. 125).

3.4 Teoretisk analyse

I følge Grønmo (2016, s. 284) er drøfting av empiriske mønster til hjelp for å kunne vurdere om resultatane kan gjelde for andre i gjeldande samanhengar. Det stiller seg to spørsmål til teoretisk generalisering som ein i følge Grønmo (2016) må ta stilling til. Det første er kva føresetnadar skal til for at dei empiriske analyseresultatane skal gjelde, og kva føresetnadar skal til for at dei ikkje kan sjå på som gyldige. Grønmo (2016) hevdar også at det strategiske utvalet av einingar har betydning for om ein har moglegheit for å teoretisk generalisere datamaterialet. Det teoretiske perspektivet om translasjonsteori av Røvik (2007), kan avdekke eventuelle likskapar og ulikskapar i analyseresultatane. Dette kan vere ein måte å sjå om resultatane kan generaliserast ut i frå den valde teori. Som det går fram i kapittel 1, bygger eg blant anna på Østrem et al. (2009), Børhaug et al. (2011) og Ljunggren et al. (2017). Det er tidlegare forskning på både styrarrolla, også knytt opp mot tidlegare versjonar av Rammeplanar, som medfører at det kan vere føresetnadar for å vurdere om analyseresultatane kan generaliserast, og gjelde for fleire. I den forbindelse kan eg undersøke om resultatane viser seg å vere lik som tidlegare forskning, eller om det viser ein variasjonsbredde i denne studien (Grønmo, 2016, s. 285).

3.5 Kvaliteten til studien

3.5.1 Mi for-forståing

Formålet med denne studien er som tidlegare nemnt å skape ei større forståing til likskapar og ulikskapar i utøvinga av styrarrolla, knytt til problemstillinga. Det handlar også om å undersøkje kva handlingsrom styrarane opplever å ha i forhold til krava til styrarrolla i Rammeplanen. Dette kan sjåast i samanheng med forståande studiar, eller fortolkande studiar som det også kan kallast, i følge Grønmo (2016). Korleis ein forstår og tolkar meningsinnhaldet i datamaterialet kan sjåast i lys av to hovudtypar. Samtidig som ein ikkje alltid kan setje eit tydeleg skilje mellom desse to typane, fordi studiar kan innehalde begge sett av tankar, hevdar Grønmo (2016) at det er eit skilje på hovudvekta i prosessen. Fenomenologiske studiar tar særleg utgangspunkt i informantane sine eigne opplevingar som

grunnlaget til analyseprosessen. I hermeneutiske studiar blir det lagt særleg vekt på konteksten og ei heilskapsforståing (Grønmo, 2016, s. 392).

Denne studien har lagt vekt på ei hermeneutisk tilnærming til datamaterialet. Denne tilnærminga tar også omsyn til informantane sine opplevingar i analysen, slik som i fenomenologiske studiar, men det blir lagt større vekt på forskaren sine tolkingar av deira opplevingar. Heilt konkret har ei hermeneutisk tilnærming større fokus på forskarens forforståing som kan byggje på eiga erfaring, teoretiske perspektiv, og tidlegare forskning. I tillegg har heilskapsforståinga til forskaren stor betydning for korleis ein forstår og tolkar det empiriske datamaterialet. Dette forutsette at fenomen skal forståast ut i frå konteksten og heilheita dei er ein del av (Grønmo, 2016, s. 294).

Min bakgrunn innanfor barnehagefeltet i 10 år, og som deltidsstudent på mastergraden, gjer at eg har med meg ein kompetanse og ei forforståing inn i denne studien. Dei første sju åra var eg pedagogisk leiar på avdeling i barnehage. Dei siste tre åra har eg arbeidd som assisterande styrar i barnehage. Dette har medført eit tettare samarbeid med styrar, som er ein del av forforståing til styrarrolla. I rolla som forskar har det vore viktig å vere bevisst på å klare å sjå forbi forforståinga om styrarrolla, slik at det ikkje har påverka prosessane (Thagaard, 2013). Ein sentral faktor i eit slikt arbeid har vore å reflektere over eiga rolle i forkant av møta med informantane, i forhold til korleis eigen bakgrunn og kjennskap kunne påverke informantane. Objektiviteten i intervju er blitt ivaretatt ved at informantane blei opplyst og gjort merksam på at rolla mi i møte med dei, var som student. Eg har vore bevisst på at informantane kan anta at eg har kjennskap til fenomen dei snakkar om utan å forklare det nærare, som kan gi lite konkret data. Av den grunn er det bevisst stilt opne spørsmål som har gitt informantane moglegheit til å beskrive sine opplevingar. Hovudfokuset har vore å få fram deira oppleving av spørsmåla, og ikkje deira oppleving av mine tolkingar av styrarrolla før intervju. I tillegg er det mykje i styrarrolla ein til dagen ikkje har kjennskap til, men berre ei forforståing til, og dette har vert eit nødvendig utgangspunkt for intervju (Leknes, 2017, s. 3).

3.5.2 Reliabilitet og validitet

I følgje Grønmo (2016) må datakvalitet sjåast i samanheng med å kunne gi svar på problemstillinga. Kvalitetsvurdering kan utførast med utgangspunkt i to kriteria; reliabilitet og validitet (Grønmo, 2016). Pålitelegheit er stikkordet for å forklare reliabiliteten til datamaterialet. Ein kan definere om det er høg eller låg reliabilitet av data. Graden av

pålitelegheit kan vere høg dersom andre kan gjennomføre eit likt undersøkingsopplegg, og kome fram til dei same resultata av fenomenet. I praksis er det ikkje alltid dette lar seg gjere grunna endringar i fenomenet, eller at undersøkinga er fleksibel, som gjer det vanskeleg for andre å utføre. Dersom undersøkinga er utført på ein systematisk måte, kan det vere avgjerande for kva grad undersøkinga er påliteleg, eller ikkje. I tillegg er det som forskar viktig å synleggjere framgangsmåtane for datainnsamlinga (Grønmo, 2016). Tidsrommet for intervjua i denne studien var innanfor to månader, der ein kan anta små endringar i rollene til dei einskilde informantane. Heilt sidan 2018, då undersøkinga blei utført, kan desse resultata ha endra seg på bakgrunn av samfunnsmessige årsaker, eller vidare arbeid med Rammeplanen i barnehagane. På den andre sida kan pålitelegheita vurderast som høg, samtidig som det kan vere utfordrande for andre og meg sjølv å kunne få identisk like datainnsamlingar ved eit seinare høve. Under alle intervju blei intervjuguiden følgd i lik rekkjefølgje, bortsett frå med unntak der eitt eller to spørsmål blei unnletne å stille fordi informanten allereie hadde svara på det. Allereie i det første intervjuet blei det kommentert at eine forskingsspørsmålet var formulert på ein noko uforståeleg måte. Spørsmålet blei deretter formulert og forklart annleis. Det same skjedde i dei neste intervjua. Dette resulterte i at spørsmålet blei stilt på begge måtar for å gjere det likt hos alle informantane.

Validiteten av datamaterialet handlar om kor gyldig den er i forhold til å gi svar på problemstillinga og forskingsspørsmåla. Å måle validitet er meir komplisert enn å måle reliabiliteten. Det viktigaste for å synleggjere validiteten av datamaterialet er å leggje vekt på drøfting av datainnsamlinga, opplegget for undersøkinga og datamaterialet. Validiteten kan vurderast til å vere høg så sant forskjellige data om det same fenomenet samsvarar med kvarandre (Grønmo, 2016). I følgje Grønmo (2016) handlar kompetansevaliditet om at tilliten til datamaterialet og tolkingane kan styrkast på bakgrunn av at forskaren har kompetanse i feltet. I avsnitt 3.5.1 er det gjort greie for mi for-forståing til studien, som er grunnlaget for egne tolkingar. Å ha 10 års erfaring frå arbeid i barnehage kan bli sett på som ein styrke i denne samanheng. Ut i frå at sjølve Rammeplanen er hovudfokuset i denne studien, og at styringsdokumentet er noko ein som tilsette i barnehage må forhalde seg til, kan god kjennskap til konteksten bli sett på som ein styrke. På den andre sida er det å ha kompetanse i feltet ikkje nødvendigvis ein garanti for at validiteten blir sett på som høg, i følgje Grønmo (2016). Han presiserer at det er nødvendig med kompetanse, men at det ikkje automatisk gir resultat for høg validitet. Samtidig er det vesentleg i analysen å syne til ei relevant teoretisk

tolking av empirien, for å kunne vurdere kor gyldig datamaterialet er i forhold til problemstillinga og forskingsspørsmåla (Grønmo, 2016).

3.5.3 Refleksjonar kring intervju

Val av tid og stad for intervju bør vurderast ut i frå kvar informanten kjenner seg trygg, og på eit ledig tidspunkt der ein kan unngå forstyrningar. I samtalan er det viktig for forskar å styre samtalen med utgangspunkt i intervjuguiden, samtidig som ein er open for initiativ frå informanten (Grønmo, 2016, s. 171).

I forkant av intervju blei det avtalt møteplass og tidspunkt i styrarane sine einingar, eller på ein alternativ møteplass som kunne passe dei. Alle intervju blei tatt opp på lydbandopptak etter godkjenning frå informantane. I etterkant av alle intervju blei det notert ned stikkord som særleg utprega seg under intervju. I dei to første intervju blei det kommentert at nokre av spørsmåla knytt til krav og forventingar var lite konkrete. Det var derfor behov for å spesifisere at fokuset i intervjuet låg på informanten si oppleving av krav og forventingar i Rammeplanen, og at dei skulle fortelje om deira opplevingar av det. I dei neste intervju blei det bevisst gitt ein tydelegare introduksjon til intervju før vi starta. I etterkant er det tatt ei vurdering på korleis intervjuguiden fungerte i praksis. Spørsmål knytt til kva krav informantane opplevde som endra, kan på ei side vore meir konkret. På same tid kunne ei presisering av kva som har vore endra i spørsmåla, kanskje avgrensa styrarane til å sei kva dei opplevde som endra. Over halvparten hadde i forkant av intervjuet gjennomført vignettundersøkinga, medan nokre ikkje hadde hatt tida til det. Forskjellen under intervju, var at dei som ikkje hadde gjennomført det på førehand brukte lenger tid på gjennomgangen enn dei andre. Nokre gjekk meir i djupna i eigne refleksjonar, enn andre.

Eit fåtal av informantane hadde eg allereie ein relasjon til av ulike grunnar, medan over halvparten hadde eg ingen relasjon til før førstegangskontakten. Av den grunn er det i følge Thagaard (2013) nødvendig å reflektere over kor vidt forskar kan påverke svara til informantane under intervju. I forkant av intervju reflekterte eg over om relasjonen kunne påverke informantane til å gi meir, eller mindre informasjon. I alle intervju, uansett kva relasjon ein hadde, blei det presisert at eg stilte som student, og hadde fokus på å vere nøytral under intervjuet. Uavhengig av relasjonane, blei intervju opplevd med like stor grad av openheit hos alle informantane, og at dei hadde like forventingar til føremålet med samtalan. Spørsmåla i intervjuguiden var sentrert til styrar si rolle knytt til krava i Rammeplanen. Av

den grunn hadde eg ikkje kjennskap til den slags informasjonen hos verken informantane med, eller utan etablerte relasjonar.

3.5.4 Dataregistrering

Eit av hovudprinsippa for registrering av kvalitative data er det i følge Grønmo (2016), nødvendig å ta omsyn til kor fullstendig datamaterialet er. I forhold til analyseprosessen er det verdifullt å skrive ned all relevant informasjon som er tilgjengeleg. Det er grunnleggjande for haldbarheita til konklusjonane at registreringa av datamaterialet ikkje er uklårt. Med det meinast det at ein ikkje prioriterer kva informasjon ein vel å transkribere (Grønmo, 2016, s. 228).

I samband med det Grønmo (2016) hevdar om datamaterialet si fullstendigheit, er det lagt vekt på å transkribere intervjua i si heilheit. Med det meinast det transkribering av ord for ord. All informasjon frå datamaterialet er blitt behandla som relevant i transkriberingsprosessen, medan det er brukt prioritering som metode i arbeidet med analysen og det som var relevant for problemstillinga. Av ulike grunnar var det behov for å sensurere noko informasjon i transkriberinga. Dette var informasjon som kunne gjere den enkelte styrar, kommune, og andre tredjepartar til kjenne med namn eller beskrivingar. Dette blei markert med «sensurert» i teksten for å synleggjere kvar informasjonen kom fram, og for å sikre personvernet til informantane. Etter mi vurdering har ikkje den sensurerte informasjonen knytt til namn, stadnamn, kommune og spesifikke prosjekt hatt innverknad på datakvaliteten. Alle informantane fekk tilsendt transkriberinga av intervjuet sitt for gjennomlesing og godkjenning. I utgangspunktet blei det gjennomført åtte intervju i undersøkinga. Etter at transkriberingane blei sendt ut, valde eine informanten å trekke seg. Det blei gitt skriftleg tilbakemelding om at alt av datamaterialet blei sletta, og informanten fekk samtykkjeskjemaet sitt i retur. Dette samsvarar med prinsippet om frivillig deltaking, og etiske prinsipp for denne studien, som blir presentert i neste avsnitt.

3.5.5 Etiske retningslinjer og dilemma

Thagaard (2013) syner til «De nasjonale forskningsetiske komiteer» (NESH) som har utvikla forskningsetiske retningslinjer som er viktige å ta omsyn til i studien. I følge NESH (2016) handlar god forskningsetikk om å sikre den enkelte informant fridom til å delta, og trekkje seg. I den samanheng er det i avsnitt 3.2.1 blitt gjort greie for at informantane blei informert om samtykkjeskjema, og innsyn i transkriberinga i forkant av intervjua. Samtidig er det i avsnitt

3.5.4 gjort greie for framgangsmåten for slettinga av data, og handtering av samtykjeskjema for informanten som valde å trekke seg. Det er blitt lagt vekt på å vise respekt for valet til informanten, og følgje god forskingsetikk i denne prosessen. Oppbevaringa av datamaterialet har vore via forskingsserver og passordbeskytta pc. Alle informantane som deltok har blitt informert om at all data blir sletta ved studieslutt.

Studien blei meldt inn til Norsk senter for forskingsdata (NSD) for ei godkjenning før intervju starta. Dette var på bakgrunn av behandling av personopplysningar, og for å sikre personvern til informantane. NESH (2016) beskriv ansvaret til forskar slik: «Når forsker lover informanten konfidensialitet, er det et løfte om at informasjonen ikke skal formidles videre på måter som kan identifisere informanten. Forskerens troverdighet og deltakernes tillit til forskingen er nært knyttet til konfidensialitet» (NESH, 2016, s. 16). Informasjon som kunne vere gjenkjennande for den enkelte er blitt sensurert. Styrarane blir i neste avsnitt presentert som ei samla gruppe for å halde identiteten til informantane skjult. Teieplikt ovanfor informantane og datamaterialet er overhaldd, slik som informantane også er blitt informert om. I følgje Thagaard (2013) er det nødvendig at forskar reflekterer over konsekvensen for informantane med å delta i studien. I neste avsnitt som omhandlar funna, står det ordrett nokre setningar frå styrarane der dei er anonymisert. I den grad er det vanskeleg å hindre at informantane sjølve kjenner seg att, som i følgje Thagaard (2013) kan vere eit dilemma. På den andre sida er det henta ut små sitat som etter vurdering ikkje kan gjere den enkelte til kjenne, for andre som lesar oppgåva.

I utdanningsløpet på Masterstudium i organisasjon og leing er det to kurs som har vore førebuande arbeid til denne masteroppgåva. I kapittel 1, 2 og 3, er delar av tekstane henta og omarbeidd frå mine to tidlegare eksamensoppgåver i følgjande kurs: ME6-500 Forskingsstrategiar og metode, haust 2017, og OR6-502 Styring, omstilling og leing i offentlege organisasjonar, vår 2018. Referering til eigne eksamenstekstar er markert med «Leknes, 2017» eller «Leknes, 2018». Det meste som er blitt henta frå tidlegare eksamensoppgåver er blitt omarbeida, medan det er nokre enkeltsetningar som er direkte avskrift frå desse eksamensoppgåvene. I kapittel 1 på side 8, viser eg til tidlegare eksamen, og mest omarbeida tekst. I kapittel 2 på side 19, 21 og 26-27 viser eg til tidlegare eksamen, og omarbeida tekst. På side 29-30 og 37 i kapittel 3, viser eg til tidlegare eksamen, og omarbeida tekst.

4 Presentasjon av funna

4.1 Korleis opplever styrar dei nye endringane til styrarrolla?

Styrarane opplever at dei har fleire roller i barnehagen no enn før, og eit større ansvar for personaloppfølging. Dei kjenner på større krav og forventingar frå personalet, kommunen og brukarane av barnehagen.

Styrar har fleire roller i barnehagen

Mange av styrarane opplever at ein i rolla si må virke på mange felt i kvardagen, og at dette har endra seg med tida. Fire av sju styrarar beskriv arbeidet sitt som ein allsidig jobb, der ein i tillegg til styrarrolla har ansvar for arbeidsoppgåver som går under andre stillingar i arbeidslivet. Dei tre andre styrarane gir ikkje døme på slike oppgåver, men beskriv rolla si som allsidig, der ingen kvardagar er like. Styrar G beskriv variasjonen i arbeidet sitt slik: «Alt frå vaktmeisterteneste, reinhald og heilt opp til dei høgste pedagogiske tankane. Det er så mykje ein styrar må ha kontroll og kunnskap om». Nokre opplever at personalet har større krav og forventingar til at styrar skal fikse forskjellige ting på huset. Dette er som vist i sitatet, oppgåver som ikkje handlar om pedagogikk, men meir materielle ting. I tillegg brukar fleire mykje tid på å dokumentere desse tilhøva, knytt til andre lovverk som tar tid å setje seg inn i. Dei nemner ikkje direkte kva oppgåvene handlar om når dei omtalar om seg sjølv i andre arbeidsgrupper. Det er naturleg å tru at det kan handle om enkel vedlikehald av bygget, handtering og innkjøp av inventar til barnehagen til dømes. Dette er oppgåver som ein ofte kan tenkje seg at det ligg til vaktmeistertjenester, men som kan førekomme på styrar sitt bord då det truleg er i få tilfelle at ein kommunal barnehage har ein vaktmeistar tilgjengeleg på huset i full stilling.

Følgje opp personalet

Styrarane seier dei opplever ei endring på ansvaret for personalet i barnehagane sine. Fire styrarar seier at det å følgje opp personalet er krevjande, og ein brukar mykje tid på det i kvardagen. Dette står i samanheng med punktet over der personalet har forventingar om at styrar skal løyse meir enn dei pedagogiske utfordringane. Styrarane skal også rettleie personalet i tillegg til å følgje dei opp. Dei tre andre styrarane nemner ikkje direkte at ein brukar mykje tid på å følgje opp personalet slik som dei andre gjer. På same tid opplever dei at ein må lage gode system og organisere barnehagen, slik at ein kan få kjennskap til

praksisen i barnehagen. Dette er for å sikre at dei tilsette jobbar innafør rammene som er stilt. Å få med alle og motivere personalet nemner fleire som ein viktig del av jobben som styrar. Alle uttrykker at dei er avhengige av å samarbeide tett med barnehagepersonalet, og særleg med dei pedagogiske leiarane for å sikre kvalitet i barnehagen. Nokre beskriv det som utfordrande å «jobbe gjennom» andre, og at ein er avhengig av at alle har eit medansvar i barnehagen. To av styrarane opplever eit auka fokus på mangfald i barnehagen, då dei beskriv korleis styrarrolla har endra seg. Det at styrar er ansvarleg for drifta av barnehagen og sikre at alle barn får eit likeverdig tilbod, er noko som har endra seg med tida i forhold til mangfald. Dei andre styrarane nemner ikkje slike endringar i styrarrolla som er knytt til mangfald, men det kan tenkast at dei likevel arbeida med det, sjølv om det ikkje blir opplevd som ei endring.

Ut i frå empirien frå vignett nr. 1, jf. vedlegg nr. xx, er det blitt henta ut ein meir utfyllande empiri på korleis styrarane følgjer opp personalet sitt i barnehagane. Dette er informasjon som gir eit større innblikk i styrarane sine opplevingar, som ikkje kjem fram i empirien frå intervjuguiden. Samtlege styrarar seier dei følgjer opp avdelingane på avdelingsmøte så langt ein klarar. Det er lagt vekt på å delta i diskusjonar, og få kjennskap til det som rører seg på avdelingane. Samtidig får styrar eit innblikk i kompetansen hos personalet på slike interne møte. Styrarane med lengst erfaring opplever at dei hadde betre tid til å vere til stades på avdeling før. Dei med minst erfaring i styrarrolla opplever at dei har lite tid til å bruke på avdeling i kvardagen. Styrar D gir i refleksjonar kring vignetten nr. 1 eit døme på korleis ein følgjer opp personalet og avdelingane, som kan samsvare med dei andre sine opplevingar: «Ein styrar skal vere tilgjengeleg for å hjelpe til med planlegginga, sørge for at dei klara å få til det dei har planlagt, eventuelt stille spørsmål til det eg ser, vere kritisk kanskje, men ikkje planlegge for dei». I empirien frå vignetten kjem det fram at samtlege av styrarane er tydelege på at dei ikkje er med på å detaljplanlegge kva som skal skje på avdelingane. Nokre forklarar det med at ein delegerer oppgåver, og gir pedagogane ansvar. Andre seier at det er opp til kvar enkelt avdeling å planlegge innanfor dei overordna planane i barnehagen. I alle barnehagane har styrarane faste leiarmøte, der styrar og pedagogane er til stade. Under desse møta er styrar med på å planlegge og vurderer dei overordna planane i barnehagen, samt planlegge andre overordna tema som skal leggast vekt på i barnehagen. Ein styrar beskriv slike leiarmøte som viktige samarbeidsarena i barnehagen.

Kommunen stiller krav

Fem av sju styrarar opplever at kommunen stiller høgare krav til styrar no enn før. Det handla om at ein blir pålagt fleire arbeidsoppgåver og prosjekt som er tidkrevjande. Samtidig blir det stilt krav til at ein følgjer planar som er vedtatt i kommunen, og at styrar er lojal mot dei. Ein styrar nemnte ikkje direkte at kommunen stiller høgare krav, men opplever at arbeid med dokumentasjon er krevjande og stort. Den siste styraren opplever at kommunen har tilsyn av og til, men at det elles blir stilt få krav. Informanten grunna det med at ein følgjer retningslinjene som er gitt, samtidig som at det er ingen som kontrollsjekkar arbeidet ein utfører. Fleire er samstemte i at det er blitt meir fokus på tilsyn og gje rapportar til kommunen, samtidig som styrar blir lite etterspurt i det pedagogiske opplegga og arbeidet i barnehagen. Styrar A beskriv dette kort: «Min leiar er meir slik at no kjem det tilsyn til kommunen, og då må vi vere oppe å gå på det og det». Fleire nemner det skriftlege arbeidet som ei større endring i rolla si. Dei sa det ikkje direkte, men det er grunn til å tru at tilsyn har ein klar samanheng med dokumentasjonsarbeid å gjere. Av eiga erfaring i barnehageorganisasjon kan tilsyn bli utført både i direkte- og indirekte kontakt med dokumentgjennomgang som fokus.

Styrarane med lengst erfaring opplever at endringane i leiarrolla handlar mykje om å sitje på kontoret, og jobbe med administrative oppgåver. Dette samsvarar også med opplevingane til styrarane med minst erfaring. Ein del av dokumentasjonsarbeidet ligg også som interne rutinar i barnehagane. Samtlege styrarar opplever at dokumentasjonsarbeid er tidkrevjande. Tre av styrarane seier dette direkte. Dei andre styrarane omtalar det indirekte ved å nemne forskjellige krav som er tidkrevjande knytt til dokumentasjon som skal sendast til kommunen. Det er særleg krav knytt til dokumentering av økonomi, budsjettstyring og faste rapporteringar i månaden som blir nemnt. Av eiga erfaring er det grunn til å tru at andre dokumenteringskrav som styrarane tenkjer på, også kan handle om forskjellige interne rutinar. Det kan handle om dokumentering knytt til prosjekt, oppfølging av personalet, oppfølging av barn, brannvern, HMS, fråværsstatistikk, årsplan og handlingsplanar, til dømes.

Større krav til det faglege

Fleire styrarar hevdar at dei opplever større krav og ansvar til det faglege arbeidet. Dette ser styrarane i forhold til eiga rolle, personalet og drifta av barnehagen. Dei legg vekt på at styrar er ansvarleg for at både barnehagen og barna er i utvikling, samt at ein jobbar innanfor rammene til Rammeplanen. Tre av sju meiner at Rammeplanen er god å bruke i forhold til rollefordeling i barnehagen, mål og forventingar til styrar når det gjeld det faglege. Dei andre

styrarane nemnte ikkje dette direkte. Ein styrarar opplever at eiga styrarrolla ikkje har endra seg med den nye versjonen av styringsdokumentet, sjølv om ein har fleire faglege krav som ein «skal» utføre, i staden for «bør» utføre. Fleire styrarar opplever større krav og forventingar hos foreldre no enn tidlegare. Styrar C beskriver denne endringa som samsvarar med opplevingane til fleire av styrarane:

Då eg starta som styrar var dei fleste foreldre nøgd berre dei fekk eit barnehagetilbod. No er det nok meir krav til at vi er ein pedagogisk institusjon og det må eg som styrar ha nokre meiningar om. Det faglege er meir vektlagt dei siste åra. (Styrar C)

I følgje fleire av informantane, må barnehagen i større grad støtte og rettleie føresette i foreldrerolla i dag. Det blir også nemnt at nokre foreldre kan til tider etterspørje ting ein har lese i media. Foreldra har gjerne gjort seg opp ei meining og forventing om det dei har lese til eigen barnehage. Dette påverka nokre i å oppleve større krav til å oppdatere seg fagleg som styrar. I motsetnad til desse opplevingane er det ein styrar som beskriv slike forventingar frå føresette som mangelfullt, og saknar at foreldre har forventingar til barnehagen.

Oppsummering

Styrar opplever ei endring i personalleiing. Det er mange å følgje opp, samtidig som styrar skal sikre at alle jobbar innafør rammene som er stilt. Styrar vektlegg å vere tilgjengeleg for personalet, og brukar mykje tid på personalarbeid. I tolking av krav og forventingar spelar personalet ei stor rolle for styrar korleis dette synast igjen i praksis. Samtidig blir samarbeidet med særleg pedagogane lagt vekt på som ein nødvendig faktor for å jobbe med det pedagogiske arbeidet og planane i barnehagen. Pedagogane blir også delegert ansvar i barnehagen. Dette er mest knytt til avdelingsarbeid, og styrar er med i planlegginga av dei overordna planane. Å vere fagleg ansvarleg i barnehagen kan både utfordre, og gjere styrarrolla rikare i form av kunnskap. Å vere fagleg ansvarleg i barnehagen blir sett på som ei endring i rolla, og som eit stort ansvar å ha.

4.2 Kva tilhøve meiner dei har betydning for styrar i omsetjinga av nye krav?

Dei tilhøva som påverkar styrar handlar om styrar sin leiar i kommunen (barnehageeigar), nettverket av styrarkolleagaer, og personalet i eigen barnehage. Desse forholda påverkar styrar i korleis dei har tileigna seg rolla si, korleis dei opplever rammene ein må forhalde seg til, og om eigen praksis samsvarar med krav og forventingar.

Samarbeid med personalet i barnehagen

Alle styrarar meiner at personalet ein jobbar med i eigen barnehage har betydning for korleis dei tolkar krav og forventingar til leiarrolla si. Styrar C beskriv det på ein måte som samsvarar med opplevingane til dei andre styrarane: «Det blir sjølvsagt påverka av dei eg har rundt meg, i personalgruppa og i relasjonane. Kva forventingar dei har av meg som leiar og kva dei forventar vi skal få ut av Rammeplanen». Nokre hevdar at den styraren dei er i dag, i stor grad påverka av personalet ein jobba med. Å følgje opp personalet, få med alle, og motivere dei tilsette, er noko av det mange av styrarane er opptatt av. Det handlar om å jobbe i forkant og tileigne seg kunnskap jamleg for å formidle det vidare til personalet sitt. I den samanheng er det fleire som opplever at fagleg oppdatering er nødvendig i styrarrolla. Det handlar om oppdatering både innanfor pedagogikkfaget, krava i Rammeplanen, og regelverket som barnehagen må forhalde seg til. Dette er faktorar som påverkar styrar i rolla si i samarbeid med personalet.

Samarbeid med barnehageeigar (kommunen) og andre styrarkolleger

Samarbeid med andre styrarkolleger og barnehageeigar skjer både i direkte kontakt på nettverksmøte (styrarmøte), via telefon og på e-post. Samarbeid på tvers blir i følgje styrarane beskrive og opplevd som ein styrke hos kommunane. Opplevingane til styrar G beskriv kort kva betydning nettverksmøte har for styrar, som samsvarar nokså likt med mange av dei andre sine opplevingar:

Styrarkolleger er viktig. Å dele og gi råd til kvarandre er viktig. Styrarmøte har vore ein viktig arena for erfaringsutveksling. Vi snakka kanskje ikkje så mykje om styrarrolla, men det faglege. Det handlar kanskje meir om retningar, faglege føringar og krav, enn vår eiga rolle. (Styrar G)

Dei nemnte ikkje direkte kva faglege føringar og retningar handlar om i praksis. Samtidig er det grunn til å tru at det kan handle om barnehagepolitikk, ved å følgje med på krav og forventingar frå staten, som skal utarbeidast og settast ut i praksis i kommunane. Dette er tenkt på bakgrunn av at styrarane snakka om overordna planer som blir utarbeida i kommunen. Desse planane blir styrarane og barnehagane pålagde å følgje, og ta omsyn til i styringa av dei pedagogisk verksemdene. Ein styrar beskriv nettverksmøte som opplæringsmøte, der ein er i dialog og samarbeid med andre i same stilling. Å vise lojalitet til kommunen og planane ein har utvikla i lag, er ein faktor som påverka styrarane i arbeidet med å tolke krava i Rammeplanen. Ein styrar legg særleg vekt på at dei i nettverksmøta har

diskutert, og jobba med, at alle barnehagane i kommunen skal bli nokså like i måten ein styrer einingane på. Fleire seier at dei opplever at ein snakka om styrarrolla indirekte på nettverksmøte, men at det gjerne kjem som ein del av eit anna tema. Frå tidspunktet då den nye Rammeplanen kom i 2017 og fram til i dag, opplever alle styrarane at ein har diskutert styringsdokumentet både direkte, og indirekte på nettverksmøte. Nokre beskriv det som at styringsdokumentet inngår i det meste ein snakka om, medan andre har erfaring med å ha jobba seg gjennom Rammeplanen i grupper på nettverksmøte. Ein av styrarane har erfaring med at leiar har snakka direkte med styrar om Rammeplanen på medarbeidarsamtale. Dei seks andre styrarane fortel at sin leiar i kommunen ikkje har snakka direkte med styrar om den. Hyppigheita på kor ofte ein blir kalla inn til nettverksmøter variera frå ein gang i månaden, til kvar sjette veke. I tillegg til nettverksmøta, gir alle uttrykk for at ein treffer styrarkollegaene på kurs og andre møte i kommunen. Seks av styrarane opplever at dei møtest ofte innanfor dei nemnde rammene, medan ein styrar opplever det som sjeldan.

Empirien frå vignetten nr. 2 (vedlegg nr. 3), gir ein meir utfyllande informasjon om korleis styrarane brukar nettverket sitt av kollegaer i kommunen. I avsnittet ovanfor, blei det nemnt at styrarane har kontakt med nettverkskollegaer på både telefon og på e-post. I tillegg blir styrarane kalla inn på nettverksmøte som er eit viktig treffpunkt. Styrarane beskriv den kontakten i empirien frå vignetten som viktig, i forhold til å få hjelp og støtte av andre i same stilling. Dei sa det ikkje direkte kva ein søker hjelp og støtte om, men det er grunn til å tru at det kan handle om felles krav som er stilt frå kommunen, som til dømes administrative oppgåver, økonomi og utføring av planer i kommunen. Det kan også tenkast at styrarane søker hjelp og støtte hos andre styrarkollegaer i samband med oppfølging av personalet. Fem av sju styrarar opplever at dei har god kontakt med andre styrarkollegar i kommunen. Det skjer på både telefon og på e-post mellom kvart møte. Ein styrar nemner ikkje det direkte, men seier at samarbeid med styrarkolleger er viktig. Ein anna styrar opplever å ha mangelfull kontakt med andre styrarkollegaer mellom nettverksmøte, og opplever samtidig at tillitsforholdet til andre kollegaer kan styrkast med å møtest oftare. I forhold til styrarkollegaer, legg samtlege vekt på å lære av andre som ein viktig ressurs.

Korleis styrar har tileigna seg rolla si

Eiga arbeidserfaring er det som først kjem fram på spørsmålet om korleis styrar har tileigna seg rolla si. Fleire har hatt arbeidserfaring som pedagogisk leiar på avdeling, og som styrar assistent før ein tredde inn i styrarrolla. Fleire nemner at ein har tatt med seg både gode og

dårlege arbeidserfaringar som ein har opplevd med sine tidlegare styrarar inn i eiga rolle. Dette er noko dei har tatt lærdom av, og er bevisste på i utøvinga av eiga styrarrolle. Felles for alle er at arbeidserfaring har betydning for korleis styrarane har tileigna seg rolla si, samtidig som at nokre legg vekt på to spesifikke grunngevingar. Fire av sju styrarar har lagt vekt på å ta vidareutdanning etter at ein blei tilsett i styrarstillinga, medan dei tre andre har ikkje gjort det. Styrar D beskriv utviklinga av leirolla si i forhold til omgjevnadane sine slik:

Den styraren eg er i dag er mykje på grunn av skule, personalet og å vere meg sjølv. Samtidig å høyre på kven personalet vil du skal vere. Det personalet eg jobba med no har eit behov av ein styrar. Dersom eg hadde jobba i ein anna barnehage hadde dei hatt eit heilt anna behov av ein styrar. (Styrar D)

Dette sitatet kan samsvare med fleire av styrarane si oppleving av korleis dei har tileigna seg rolla si. Fire av styrarane legg særleg vekt på at det er nødvendig for dei å vere tilgjengeleg for personalet i kvardagen, og ut i frå behovet til personalet. Dei tre andre styrarane seier at samarbeid med personalet har stor betydning. Andre tilhøve som kan handle om korleis styrarane har tileigna seg rolla si handlar for fleire om personlegdom, og eigne forventingar til seg sjølv som styrar. Forventingane til seg sjølv er også stilt i forhold til korleis styrarane tolkar nye krav til eiga rolle. Fem av styrarane legg vekt på at personlegdommen har betydning for korleis dei utøve styrarrolla, medan dei to andre styrarane nemner ikkje dette konkret. Det handlar om kva ein som styrar legg vekt på i sitt arbeid ut i frå eigne interesser, og kva ein er opptatt av i faget og miljøet ein jobba i. Forventingar og behov hos føresette i barnehagen er noko fleire nemner som ein påverkande faktor i korleis dei utøver rolla si i barnehagen.

Empirien frå vignetten nr. 2 (vedlegg nr. 3), har gitt meir utfyllande svar på korleis styrarane har tileigna seg styrarrolla si. Dette er informasjon som ikkje kjem fram av empirien i intervjuguiden. Mange av styrarane opplevde ei mangelfull opplæring i styrarrolla når dei blei tilsett i si tid, og har måtte lært seg mykje sjølv. Fem av sju styrarar beskriv opplæringa frå kommunen som lite, eller mangelfull opplæring. Dei to andre styrarane beskriv det som at dei tredde inn i styrarrolla i ein kort prosess. Det er to styrarar som opplever å ha fått litt opplæring. Dei forklarar det på bakgrunn av oppfølging på økonomi og budsjett, samt at ein hadde ein kontaktperson ein kunne ringe til i kommunen. I den eine ytterkanten beskriv styrar D opplæringssituasjonen slik: «Eg fekk aldri ein direkte opplæring. Eg fekk beskjed om å byte kontor, så var det litt opplæring og kjapp gjennomgang om korleis den tidlegare styrar gjorde det». I den andre ytterkanten med styrar som opplevde litt meir opplæring, blir det av Styrar E

omtalt slik: «Sjølv om vi har opplæringskurs er det alltid godt å snakke med nokon i same stilling». Det er fleire av styrarane som nemner at ein deltar på kurs og møte i kommunen, i samband med spørsmålet om opplæring. Ein styrar trekker særleg fram utfordringar knytt til mangelfull opplæring på personalhandtering i si styrarrolle. I denne samanheng nemner fleire at ein har funne støtte i å kunne kontakte andre styrarkolleagaer i kommunen for å få hjelp, både som ny og godt erfaren i styrarrolla.

Fridom i styrarrolla

Det er delte meiningar på spørsmålet om styrar opplever frie rammer og rom til å tilpasse nye krav til eiga rolle. Grunngevinga hos fem av sju styrarar varierer mellom å oppleve ein viss grad av fridom, og ganske stor fridom. Ut i frå empirien frå intervjuguiden er det to av styrarane som ikkje svara direkte på om dei opplever å ha fridom i styrarrolla. I den samanheng svara dei direkte på det i empirien frå vignetten nr. 2. Styrarane kjenner på ein stor fridom til å styre barnehagen, og i sin eigen leiarstil. Ein av dei to opplever å vere avgrensa i fridommen i forhold til innhald i det pedagogiske arbeidet i barnehagen, oppgåver og tid. Styrarane opplever fridom i rolla innanfor metodeval av korleis ein jobbar i praksis i organisasjonane. Det som kan avgrense ein i praksis, er kommuneøkonomi, lojalitet til avgjersle og planer i kommunen, og innhaldet til barnehagane. Dei sa det ikkje direkte kva ein meina med innhaldet, men svara kom som ein følge av spørsmål retta mot Rammeplanens krav til styrarrolla. Styrar A beskriver i kva grad ein opplever at det er samsvar mellom krav og forventingar til eiga rolle, i forhold til eigen praksis:

At du klara å leve med at det ikkje er alt som er 100% til kvar ei tid, men at det må ikkje dermed bety at eg ikkje bryr meg om det. Då må ein berre tenkje på kva som er «skal» ting, «bør» ting og kva er «kan» ting. Du må heile tida ha ein sann prioritering. Vi har ein viss fridom. Vi må vere lojale til kvarandre og tenke at vi er ein av dei kommunale barnehagane. Det skal ikkje vere alt for store variasjonar. (Styrar A)

Styrar A svara samtidig ja på spørsmålet om ein opplever at det er samsvar mellom forventingar og krav, i forhold til eigen praksis. Denne opplevinga samsvarar med over halvparten av dei andre styrarane sine opplevingar. Dei styrarane som opplever at det er ikkje er samsvar mellom krav og eigen praksis seier det er på grunnlag av oppgåver som dei tenkjer ikkje burde ligge på eit styraransvar. Det er tilhøve som er tidlegare nemnt der ein må utføre andre arbeidsoppgåver i barnehagen som dei relaterer til rolla som vaktmeister og reinhaldar. Ein anna faktor som gjer at krav og praksis ikkje er i samsvar, er mangel på tid. Dei opplever

eit auka press på dei administrative oppgåvene, men presiserer ikkje kva som ligg i desse oppgåvene.⁴

Oppsummering

Styrrar må forhalde seg til fleire rolleforventingar i barnehagen, og forsøke å veksle mellom dei. Det er både forventingar frå personalet, og frå kommunen. Særleg krav frå kommunen opplevast som ei endring i form av meirarbeid knytt til dokumentering og rapportering, men også dokumentasjonsarbeid internt i barnehagen. Til tider kan styring frå kommunen avgrense styrrar i utøvinga av rolla. Det er lagt stor vekt på samarbeid i nettverket med andre styrarkollegaer. Kontakten med likestilte kollegaer er verdifull i form av å lære av kvarandre, søkje støtte og råd.

4.3 Kva betydning synest styrrarane nye krav og forventingar i Rammeplanen har for utøvinga av leiarrolla?

Korleis brukar styrrarane Rammeplanen i si rolle? Det handla om kva moglegheiter og avgrensingar dei opplever å ha i forhold til styringsdokumentet, og kor vidt dei einskilde opplevde at ein innfrir krava som står i kapittelet «styrrar», jf. Rammeplanen side 16 (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati).

Korleis blir Rammeplanen brukt av styrrar

Samtlege styrrarar har lagt vekt på å gå gjennom Rammeplanen med personalet sitt, men på ulikt vis. Nokre har lagt vekt på å lese gjennom heile styringsdokumentet med personalet, og arbeida med oppgåver knytt til tema. Tre av sju styrrarar seier dei har brukt tid på møter med personalet sitt for å gå gjennom rollebeskrivingane i styringsdokumentet. Dette er gjort i forhold til at alle skal ha kjennskap til kva ein skal forvente av kvarandre i organisasjonen. Dei fire andre styrrarane nemner ikkje ein slik gjennomgang av Rammeplanen direkte, men at dei har jobba med innhaldet sidan styringsdokumentet blei utgitt. I intervjuguiden er det stilt spørsmål til om styrrar har synspunkt til ansvaret og rolla til styrrar som er beskrive på side 16 i Rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati). Nokre nemner at det er viktig med samarbeid med andre samarbeidspartar og personalet, medan andre svara at ein ikkje har spesielle innvendingar på innhaldet. To av styrrarane legg særleg vekt på at barnehagen skal vere i utvikling, då dei kommenterer innhaldet. Dei fem andre sa det ikkje direkte, men det er

⁴ I avsnitt 1.3.2, går det fram at administrative oppgåver kan handle om blant anna dokumentasjonsarbeid, rapporteringar, budsjett og utarbeiding av planer.

grunn til å tru at dette står i fokus hos alle styrarane ut i frå empirien som er blitt presentert i dette kapittelet. Styrar G beskriv sine opplevingar av innhaldet slik:

Eg syns det er viktig at foreldre skal skjønne at barnehagen er starten på eit læringsløp, og at det er ikkje berre å ha barna i barnehagen som ei oppbevaring. Dette er ei pedagogisk verksemd. Det viktigaste står nok der i Rammeplanen fordi at eg skal vere ein pedagogisk leiar som skal drifte barnehagen i forhold til dei krava ein barnehage skal ha. Dersom ein berre skulle hatt det, så hadde det vert enklare. Styrarrolla er meir enn det som står der i Rammeplanen. (Styrar G)

Det er fleire som opplever at dei overordna oppgåvene til styrar er presentert i Rammeplanen, men at styrarrolla handlar om meir enn det. Fleire seier også at dei brukar Rammeplanen som støtte når dei skal utvikle planer i barnehagen. Døme på planer er blant anna utarbeiding av årsplanen⁵ som alle nemner. Som tidlegare nemnt prioriterer samlege å gå på avdelingsmøte, i tillegg til at ein har faste leiarmøte med pedagogane i barnehagen. I desse møta blir Rammeplanen stadig tatt fram som eit hjelpemiddel i planlegginga av pedagogiske opplegg og planer. Nokre opplever at møte i barnehagen har blitt meir fagleg styrte, etter at den nye Rammeplanen blei utgitt. Ein styrar tykkjer det er viktig å vise til styringsdokumentet ut til personalet, slik at dei blir påverka til å bruke den meir ut til føresette i barnehagen. I tillegg viser styrar til Rammeplanen på foreldremøte i barnehagen. Tre av styrarane hevdar at pedagogane brukar Rammeplanen mest i barnehagen. Det er grunn til å tru at fleire er samstemte i det, då fem av styrarar seier direkte at ein brukar Rammeplanen mest som oppslagsverk. Det er gjerne når ein vil ha hold i noko fagleg, eller påstå noko. Tre av styrarane omtalar Rammeplanen som «bibelen» til barnehagen, når dei snakkar om korleis dei opplever styringsdokumentet. I dei forskjellige barnehagane er det ein skilnad på kor ofte styrar har medarbeidarsamtalar med personalet sitt. Nokre har rom for å ta slike samtalar kvart år, medan nokre har det annakvart år. Rammeplanen blir også brukt til å delegere oppgåver til pedagogane, og i utvikling av barnehagen som ei pedagogisk verksemd.

Kva betydning har Rammeplanen for styrar si utøving av rolle

Seks av sju styrarar seier dei opplever å ha fridom til å forme styrarrolla si ut i frå krav og forventingar i Rammeplanen. Den siste styraren opplever å ha liten fridom til å forme styrarrolla ut i frå Rammeplanen fordi innhaldet er så styrt. Fleire opplever også at innhaldet i Rammeplanen er styrt, men seier det i forhold til det pedagogiske arbeidet i barnehagen, og

⁵ I avsnitt 1.3.2, går det fram at barnehagen sin årsplan skal blant anna synleggjere det pedagogiske arbeidet i barnehagen, og korleis ein jobbar med barns danning og læring, samt omsorg og leik.

ikkje i forhold til å forme eiga styrarrolle. Ein styrar meiner at det er kommunen som forma ein som leiar, og ikkje Rammeplanen. Styrar E utdjupar sin oppleving av moglegheita til å forme eiga rolle ut i frå Rammeplanen:

Eg føler det er riktige krav. Ein må sjølv som styrar finne ut og tolke det som er nedskreven, men det er ganske vidt eigentleg. Korleis ein utfører det i praksis blir litt opp til kvar enkelt, og korleis ein samarbeida med personalet og pedagogane. (Styrar E)

Mange av styrarane trekkjer direkte inn personalet og tolking når ein snakka om kva moglegheiter dei har i sine roller, i forhold til Rammeplanens krav. Fleire seier at styringsdokumentet påverkar ein i rolla ved å bruke den til å sikre at barnehagen jobbar innanfor rammene i eit godt samarbeid med personalet. Samtlege styrarar seier at dei innfrir krava som dei tolka til si rolle ut i frå Rammeplanen. Samtidig nemner nokre styrarar døme på der ein opplever å ikkje innfri krav i styringsdokumentet. Desse handlar blant anna om materielle tilhøve som tilgang på IKT utstyr i barnehagen. Ein styrar opplever å ha lite ressursar til innkjøp av IKT utstyr som gjev utslag i at ein mislukkast i å innfri kravet om å arbeide med IKT med barna. Ein styrar opplever manglande IKT kompetanse hos fleire i personalet som gjev utfordringar på arbeidsplassen knytt til meir tidsressursar i arbeidet. På spørsmålet om ein opplever å innfri eller ikkje innfri krava i Rammeplanen, er det mange som trekkjer fram utfordringar. Nokre styrarar trekkjer fram utfordringar knytt til å jobbe «gjennom andre», og at ein ikkje kan gå på avdelingsnivå og detaljstyre, som også tidlegare er nemnt. Andre styrarane seier ikkje noko direkte om utfordringar knytt til spørsmålet. Styrarane opplever rolla som pedagogisk leiar i barnehagen på eit overordna nivå. Dei seier det handlar om å samarbeide med pedagogane i overordna planer, og ikkje detaljstyre avdelingane. Nokre styrarar hevdar at Rammeplanen er til hjelp i deira rolle, for å sikre at ein utfører det som er lovpålagt, medan nokre brukar den i forhold til å endre metodebruken i arbeidsmåtar med personalet.

Oppsummering

Dei viktigaste overordna oppgåvene til styrar står i Rammeplanen, samtidig som dei i liten grad beskriv heile styrarrolla. Rammeplanen blir brukt i overordna planer, og som oppslagsverk av styrar. Styringsdokumentet blir også omtalt som barnehagens «bibel». Rammeplanen gir rom for rollefridom, men med eit styrt innhald til det pedagogiske arbeidet. Å velje arbeidsmåtar og satsingsområde innanfor Rammeplanen opplever styrar stor fridom til

i eigen barnehage. Styrar opplever å innfri krava i Rammeplanen, sjølv om ein kan bli avgrensa i å innfri alle krav i forhold til rammene som er sett i kommunen. Dei krava som er utfordrande å innfri, er knytt til arbeidsmetoden med IKT i barnehagen. Styrar har tileigna seg rolla si gjennom erfaring, utdanning, personlegdom og interesser.

Vi har sett her at personalet har stor betydning for korleis styrar utøver rolla si i barnehagen. Styrar er særleg avhengig av at dei pedagogiske leiarane har ansvar for avdelingane, og at styrar deltar på eit overordna nivå. Det ser ut til at ansvar knytt til personalleiing og det faglege i barnehagen har vore i endring. Personalet og barnehageeigar stiller forskjellige krav til styrar som er påverkande tilhøve for styrar sin arbeidssituasjon. Kommunen legg vekt på samarbeid på tvers av barnehagane. Samarbeid med nettverkskollegaer er ei nødvendig støtte, og erfaringsutveksling for styrar. Rammeplanen blir brukt i barnehagen, men på ulikt vis av styrar og barnehagepersonalet. Rammeplanen sitt innhald blir opplevd som styrt, medan ein står friare i rolleutøvinga, då styringsdokumentet presenterer berre dei overordna oppgåvene til styrar. Dette blir lagt vekt på vidare i drøftinga.

5 Førebels svar på forskingsspørsmåla

I dette kapittelet blir funna sortert i tema og koder jf. avsnitt 3.3, slik der er presentert i metodedelene. Tema og koder som har utmerka seg, er utheva i kursiv for å synleggjere dei. Denne framstillinga er grunnlaget for den vidare drøfting av funna i lys av det teoretiske perspektivet i kapittel 6, og tidlegare forskning.

5.1 Korleis opplever styrar dei nye endringane til styrarrolla?

Mange svarar at endringane har kome gradvis, og ikkje som eit resultat av at vi har fått ny Rammeplan. Fleire opplever at dei har meir ansvar knytt til *personalleiing*, og eit *auka press i kvardagen*. Personalarbeid tar meir tid i forhold til før. Det er fleire tilsette å følge opp, og fleire opplever at personalet har større krav til styrar. Forventingane er blant anna sett til at styrar skal kunne alt, og fikse alt frå reinhald til vaktmeister oppgåver til dømes. Ein skal som styrar meiste fleire ting enn berre det administrative, pedagogiske og personalmessige arbeidet som blir nemnt i Rammeplanen. Fleire brukar meir tid på personalet, samtidig som nokre spesifikt nemner at det er viktig å vere tilgjengeleg for dei tilsette – at døra alltid skal vere open. Det er større krav til styrar som den *fagleg ansvarlege* i barnehagen. Styrar skal vere i forkant i det faglege, og ha kunnskap om det ein skal formidle til personalet. Det blir lagt vekt på å leggje opp til faglege interne møte i barnehagen. Styrar har ansvar for å oppdatere personalet i det faglege, og sikre at utviklinga av barnehagen i tråd med rammene som stilt i Rammeplanen og frå kommunen.

Kommunen spelar også ei stor rolle for korleis styrarane opplever endringane knytt til styrarrolla. Det kan sjå ut som at fleire opplever at kommunen stiller større, og meir krav til styrar. Kan dette handle om at det er *eit større press frå kommunen*, eller kan det handle om *ein meir aktiv kommune*? Krava som er stilt frå kommunen blir omtalt som oppgåver knytt til rapportering og dokumentering, samt pålagte prosjekter og overordna felles planer i kommunen. Barnehagane blir i liten grad etterspurd i det pedagogiske arbeidet på særleg avdelingsnivå i verksemdene. Ein har ulike rammer i kommunane som gjer til at nokre styrarar opplever at dei blir pålagt fleire prosjekt enn før. Styrarar i ein anna kommune opplever at kommuneøkonomien er stram, og kan avgrense ein i val og fridom. I ein anna kommune blir det særleg lagt vekt på å vise lojalitet til overordna planer og liknande som er bestemt. Lojalitet er noko samtlege snakka om, men nokre legg meir vekt på det enn andre.

5.2 Kva tilhøve meiner dei har betydning for styrar i omsetjinga av nye krav?

Det første som er gjennomgåande likt hos alle styrarane er at dei i stor grad blir påverka av personalet sitt, når dei skal tolke og setje nye krav ut i praksis. Styrar må vurdere og tolke kva behov personalet har av ein som styrar. Samtidig blir det lagt vekt på å motivere dei tilsette, og få med alle. Dette er tolka i positiv forstand i styrar sitt tilfelle, men at det er tidkrevjande. Samarbeid med barnehagepersonalet blir sett på som *positive samarbeidsforhold* i barnehagen. Styrarane legg vekt på at ein er avhengige av personalet, og særleg dei pedagogiske leiarane i barnehagen. Pedagogane blir *delegert oppgåver* knytt til eigne avdelingar. Dei pedagogiske leiarane får ansvar for å styre avdelingane sine, då styrarane er tydelege på at dei ikkje er med i detaljplanlegginga på avdelingsnivå. Styrar sin arena for å påverke avdelingane og personalet er på avdelingsmøte, leiarmøte og andre interne møte, eller planleggingsdagar i barnehagen.

Andre styrarkollegaer og barnehageeigar har også stor betydning for korleis nye krav og forventingar blir tolka. Fleire er samstemte i at *relasjonane til nettverkskollegaer* på tvers av barnehagane er verdifullt, og at dei lærer mykje av kvarandre. Innhaldet på nettverksmøta varierer i noko grad mellom kommunane. Nokre har til tider diskusjonar om case som kvar enkelt presenterer i slike møte. Andre kommunar har stor vekt på dei administrative oppgåvene i møter (budsjett, nye krav om dokumentasjon, vedtekter, retningslinjer, føring av fråvær, oppfølging, faglege krav, utfordringar, nye prosjekt, planar). Lojalitet blir trekt fram som ein nødvendig faktor i samarbeidet med kommunen. Fleire saknar diskusjonar om sjølve styrarrolla i slike møte. Sjølv om samtlege verdset å lære av andre og ha god kontakt, er det framleis ein styrar som har manglande kontakt med andre styrarkollegaer mellom nettverksmøta. Den same styrarane gav uttrykk for å vere utrygg i nettverket av styrarar.

Fleire av styrarane opplever at dei har moglegheit og *fridom til å styre* barnehagen, men blir også avgrensa i samband med at ein må forhalde seg til rammene til kommunen, og planer som er vedtatt. Desse blir opplevd som *styrande rammer og planer* for styrar. Dei fleste styrarane hadde ikkje fått opplæring i styrarrolla når dei byrja. Fåtalet fekk noko opplæring i budsjettføring, eller tildelt ein kontaktperson i kommunen som ein kunne rådføre seg med. I den samanheng var kontakt med andre styrarkollegaer nødvendig. Kommunen framstod ikkje som utilgjengeleg i denne samanheng, men det ser ut til at kontakten med likestilte blei valt. I *utviklinga av leiarrolla* er det eigen arbeidserfaring som er mest i fokus. Det handla om å lære av eigen og andre sin praksis. Andre forhold som har hatt betydning for utviklinga av

styrarrolla er fagleg oppdatering og vidareutdanning. Personlegdom er også ein faktor som har forma styrarrolla til dei enkelte leiarane.

5.3 Kva betydning synest styrarane nye krav og forventingar i Rammeplanen har for utøvinga av leiarrolla?

Det kan sjå ut til at styrarane opplever små endringar i rolla etter at barnehagen fekk ny Rammeplan. Fleire opplever at det er like krav i ny versjon av Rammeplanen, som i den gamle versjonen, sjølv om det er stilt fleire «skal» krav, enn «bør» krav. Styringsdokumentet framstår som kort og konkret i innhaldet. Styrarane opplever å innfri krava i Rammeplanen. På same tid kjem det fram at ikkje alle krav er like enkle å innfri. Dette er krav som utfordrar IKT-kompetanse hos nokre tilsette, og IKT som arbeidsmåte med barna i barnehagen. Utfordringane speglar seg i mangel på materielle ressursar, og den styrte kommuneøkonomien. På den andre sida gir Rammeplanen rom for lokale tilpassingar, og styrar er tydeleg på at ein ikkje kan møte alle krav på likt til kvar ei tid. Sjølv om ikkje alle krav er innfridd i barnehagen, opplever framleis styrar at dei jobbar i tråd med Rammeplanen, og at det handlar om ressurstilgangen som er avgrensa av kommuneøkonomien.

Ny Rammeplan har ført til at fleire har vurdert og *endra nokre av arbeidsmetodane* sine med personalet. Nokre styrarar opplever at interne møte i barnehagen er blitt meir fagleg styrte, som ser ut til å vere ein positiv faktor. Andre styrarar, meiner Rammeplanen er god å bruke i møte under planlegging av dei overordna planane i barnehagen. Fleire av barnehagane har jobba med rolleavklaringane som er beskive i Rammeplanen. Nokre av dei yngste styrarane trivs med å ha klare retningslinjer for kvarandre sine roller i barnehagen. Dei trivs også med at styrar sitt ansvarsområde og rollebeskriving er nedfelt i styringsdokumentet.

Rolleavklaringane i Rammeplanen blir omtalt som ei hjelp for alle tilsette, i følge styrarane. Der står det klart kva ein kan forvente av kvarandre i organisasjonen.

Rammeplanen framstår å vere *barnehagen sin grunnmur*. Fleire av styrarane brukar Rammeplanen i samband med å ha fagleg hold i påstandar og som *oppslagsverk*. Styringsdokumentet blir vist til på foreldremøte, og andre interne møte i barnehagen. Styrar brukar også Rammeplanen til å delegere oppgåver til dei pedagogiske leiarane i barnehagen. På same tid er styrarane nesten samstemte i at Rammeplanen er mest i bruk av pedagogane. Nokre av styrarane omtalar Rammeplanen som barnehagen sin «bibel», medan nokre kallar den for «lova» vår. Det ser ut til at Rammeplanen er eit *viktig arbeidsdokument* i forhold til å

sikre utviklinga av den pedagogiske verksemda. Nokre oppmuntra pedagogane til å bruke den meir i planlegginga si, og til å synleggjere den ut til føresette i barnehagen.

I intervjuet er det stilt nokre direkte spørsmål om korleis styrarane utøver nokre av ansvarsoppgåvene til styrar, som er beskriven i Rammeplanen. Det kan sjå ut til at ansvaret knytt til å sikre at alle tilsette får brukt kompetansen sin, er delvis *delegert til pedagogane*. Dei pedagogiske leiarane er tildelt ansvar og oppgåver knytt til eigne avdelingar, og personalet der. Det kan sjå ut til at styrar opplever at det er mangel på tid i kvardagen til å følgje dette opp. På same tid meiner styrar at ein får overblikk og inntrykk av personalets kompetanse på interne møte, i samtalar og indirekte observasjonar av personalet. Fleire opplever at *innhaldet i Rammeplanen er styrt*, som fører med ei kjensle av å vere avgrensa i fridommen til å styre barnehagen slik ein sjølv ynskjer det. På same tid opplever dei å stå *friare til å utøve sjølve styrarrolla* i forhold til krava i Rammeplanen, då den presenterer berre dei overordna oppgåvene til styrar.

6 Drøfting

I dette kapittel blir funna drøfta i lys av det teoretiske perspektivet av Røvik (2007) jf. kapittel 2, og tidlegare forskning jf. avsnitt 1.3.3. Det er fire tema som har utpeika seg i funna, og som blir ein del av oppbygginga i denne drøftingsdelen. Det handlar om personalet, korleis Rammeplanen blir brukt, samarbeid med barnehageeigar (kommunen), og nettverket. I den forbindelse vil eg rette søkjelyset mot problemstillinga:

«Korleis tolkar og omset styrar krav og forventingar til styrarrolla som ligg i den nye Rammeplanen?»

6.1 Personalleiing i endring

Børhaug et al. (2011) viste til at den største endringa i styrarrolla var retta mot personalleiing i utøvinga av styrarrolla. Dette blei sett i samanheng med krav om kvalitet i barnehagedrifta, og fleire pålagde arbeidsoppgåver (Børhaug et al. 2011). Personalleiing blir trekt fram som ei av dei største endringane i styrarrolla, som samsvarar med Børhaug et al. (2011) sine funn.

Børhaug og Lotsberg (2016) hevda at styrarane hadde ynskje om å jobbe meir med personalleiing, då det var stilt fleire krav til administrative- og rapporteringsoppgåver. I forbindelse med personalleiing i endring, kjem det fram at det er behov, og ynskje om å arbeide meir med personalleiing, som samsvarar med Børhaug og Lotsberg (2016). Det kjem fram at det er eit generelt større press om fleire pålagte arbeidsoppgåver hjå styrarane, som kan utfordre dei med å følgje opp alle, og sikre at alle tilsette jobbar innanfor rammene som er stilt. Det som utmerka seg som fellestrekk hos styrarane er at det er utfordrande å ha det fulle personalmessige ansvaret aleine. Krav og forventingar er stadig i bevegelse, og det same er kanskje personalet og styrar sjølv. Ein får meir arbeidserfaring for kvart år, som kan vere med å endre og utvikle ein. Styrar har ansvar for at personalet og barnehagen er i utvikling, i takt med samfunnet. Det kan tenkjast at arbeidsoppgåvene som har auka gjer til at styrar er meir bunden til kontoret, som tilsvarende gjer det utfordrande med å følgje opp alle i personalet.

Styrar må forhalde seg til store krav hjå personalet knytt til praktiske oppgåver på huset. Det er alt frå oppgåver som er relatert til vaktmeisterteneste og til reinhaldarteneste. Dette kan samsvare med Fafo-rapport 2015:43 (Haakestad et al., 2015) som viser til at styrar har fleire oppgåver i barnehagen. I tillegg til dei administrative, pedagogiske- og personalmessige

oppgåvene, må styrar utføre praktiske arbeidsoppgåver knytt til drifta av barnehagen (Haakestad et al., 2015). Børhaug og Lotsberg (2016) viser til at styrar si føresetnad for å handtere alle rollene som ein har i organisasjonen, handlar om å kunne veksle mellom rolleforventingane. Det kan tenkast at det ligg innarbeida praksisar og forventingar til styrar om å meistre fleire roller i barnehagen. Korleis oppstår slike forventingar frå personalet? Kan det handle om eit gi og ta-forhold til kvarandre? Å arbeide i barnehage er ikkje like rett fram der du enten sit på kontoret, eller er på avdeling. Det å kunne meistre og variere mellom alle rollene kan tenkast er ein viktig føresetnader for å etablere gode samarbeidsforhold med personalgruppa. Samtidig kan det tenkast at det er nødvendig at styrar sjølv er tydeleg på sine forventingar om rolla si, ut til personalet.

6.2 Styrar sitt daglege ansvar

Styrar har ansvar for å leggje til rette for interne møte i barnehagen. Desse møta ser ut til å vere meir fagleg styrte, som ein følgje av ny Rammeplan. Dette kan sjåast som ein positiv effekt av styrar si tolking av Rammeplanen, og som den fagleg ansvarlege i interne møte i barnehagen. Samtidig ser det ut til at kravet om å vere fagleg ansvarleg utfordrar styrar, og kan sjåast som ein negativ effekt i forhold til Rammeplanens krav. Kva kan vere grunnen til den motstridande opplevinga mellom å leie faglege møte, og vere fagleg ansvarleg i barnehagen? Børhaug et al. (2011) viste til at styrarane opplevde barnehagelova og Rammeplanen i stor grad som styrande. I denne studien kjem det også fram at styrarane opplever innhaldet i Rammeplanen som styrt, som samsvarer med Børhaug et al. (2011). Det styrte innhaldet blir også opplevd som ein avgrensande fridom til å ta faglege val i barnehagen. Kan dette handle om at Rammeplanen stiller store faglege krav til styrar? Samtidig er det stor interesse hjå styrar til å utvikle seg fagleg. Dette blir sett på som ei styrke i leiarrolla. I arbeidet med å omsetje Rammeplanen kan styrar i liten grad ta seg stor fridom til å forandre konteksten, dersom den opplevast som kompleks å kopiere (Røvik, 2007). Dette ser Røvik (2007) i forhold til den radikale modusen for kunnskapsoverføring. Det kan tenkast at den faglege leiaren, ynskjer å kopiere konteksten i den reproduserande modus. I praksis kan det krevje ei lokal tilpassing av krava, der reglane innanfor det modifierande modus må brukast (Røvik, 2007). Styrar ser ut til å ha ynskje om å innfri alle krav i Rammeplanen, men det kan også vere utfordrande i forhold til rammene ein må forhalde seg til. Som eit resultat, kan det tenkast at konteksten utfordrar den faglege leiaren i formidlinga av kunnskapsoverføringa, for å sikre at alle jobbar innanfor rammene som er stilt. Det kan også tenkast at den faglege leiaren blir utfordra på fleire felt. Det kan handle om eigne

interesseområde, innarbeidde metodar, og rutinar. Utfordringa med å ikkje kunne innfri alle krav, kan på ei side sjåast som ei bevisst, eller ubevisst fråstøyting til å omsetje det faglege innhaldet i Rammeplanen (Røvik, 2007). Det faglege som ligg til grunn i å drive ein barnehage er mykje større enn berre det Rammeplanen presenterer. Det kan tenkast at den faglege leiar kjenner på ansvaret med å oppdatere seg, og formidle ytterlegare fagkunnskap, som kan vere utfordrande. Intensjonane til styrar ser ut til å handle om å vere den gode omsetjaren, slik Røvik (2007) omtalar det. Fagleg oppdatering blir lagt vekt på i styrarrolla, samtidig som det i praksis kan opplevast som utfordrande for styrar.

Styrarane gir uttrykk for at ny Rammeplan er nokså lik den gamle, forutan at det var stilt fleire «skal» krav, og at ny versjon er meir konkret. «Krava har alltid vore der», hevdar fleire. I den motsette enden av det styrte innhaldet i Rammeplanen, ser det ut til at styrar i stor grad er friare til å utøve styrarrolla i forhold til krava i Rammeplanen. Dette er sett i forhold til at det berre er dei overordna oppgåvene til styrarrolla som er presenterer i styringsdokumentet. Ljunggren et al. (2017) meinte at Rammeplanen var eit pedagogisk dokument til støtte for dei tilsette, der den blei omtalt som barnehagens «bibel». I denne studien kjem det også fram at styrar omtalar Rammeplanen for barnehagens «bibel», eller «lova» vår. I samsvar med Ljunggren et al. (2017) er Rammeplanen også her mest i bruk av dei pedagogiske leiarane i barnehagen. Kan styrar sin oppleving av rollefridom sjåast i samanheng med Rammeplanens omtale som «bibel» og «lova»? Kor vidt opplever styrar å kunne sjå innhaldet i styringsdokumentet som relevant for eiga rolle? Og korleis kan ein forstå styrar sin translasjon i forhold til dette? I lys av translasjonsteorien (Røvik, 2007) ser det ut til at den faglege leiaren, som også kan kallast den pedagogiske leiaren, i stor grad kontekstualiserar Rammeplanen. Dette skjer i styrar si formidling til personalet, og i noko av det skriftlege arbeidet i planer til dømes. Kor relevant er Rammeplanen for styrar sin kvardag? I rolla som den administrative- og personalmessige leiaren kan det sjå ut til at det handlar meir om personlege eigenskapar, og kan difor forsvare tanken om rollefridom i forhold til krava i Rammeplanen. Styrar G bekreftar dette, og seier at «styrarrolla er meir enn det som står i Rammeplanen». Kan dette ha betydning for kvifor det ser ut til at Rammeplanen ser ut til å vere meir eit overordna styringsdokument for styrar, og meir eit arbeidsdokument for pedagogane? Dette kan vere sentrale faktorar for å forstå styrar sin translasjon av Rammeplanen. Styringsdokumentet seier mykje om barnehagens og personalets oppgåver, som styrar har det overordna ansvaret for. Østrem et al. (2009) fann ut at fagområda var høgst prioritert i iverksetjingsprosessane av gamal Rammeplan. Denne studien viser ikkje slike

funn, men det kjem samtidig fram at pedagogane brukar Rammeplanen mest i barnehagen. Dette kan delvis samsvare med Østrem et al. (2009), då det ser ut til at Rammeplanen er mest i bruk på avdelingsnivå. Rammeplanen framstår som eit viktig styringsdokument for styrar, men også på eit overordna nivå til styrar sitt bruk. Styringsdokumentet ser ut til å vere relevant for styrarrolla, men i praksis meir relevant for dei pedagogiske leiarane som brukar den mest.

Pedagogisk leiarmøte og planleggingsdagar, blant anna, er sentrale arena for styrar i arbeidet med å tolke og omsetje krav i Rammeplanen. I slike møte blir Rammeplanen i stor grad brukt i regi av styrar. Det er i utarbeiding av planer, endring av arbeidsmetodar, vurderingar og dokumentering av det pedagogiske arbeidet i barnehagen. Dette samsvarar med Ljunggren et al. (2017) som seier at Rammeplanen i stor grad blei brukt i barnehagen i dialog, utarbeiding av planer, og dokumentasjonsarbeid. Samtidig viser Ljunggren et al. (2017) til at Rammeplanen hadde bidratt til endringar med arbeidsmetodar, og blei brukt som oppslagsverk for styrar. Det kjem tydeleg fram at Rammeplanen også her blir brukt som oppslagsverk, og i utarbeiding av planer. Styringsdokumentet blir nytta til å ha fagleg hald i påstandar, og på foreldremøte som styrar leier. Det kan sjå ut til at styrar i stor grad tar seg fridom til å kopiere Rammeplanen i ein del av det skriftlege, som blir dokumentert og planlagt i barnehagen, men også det som blir kommunisert ut til føresette. Dette samsvarar med Røvik (2007) si tilnærming til kunnskapsoverføring i den reproduserande modus, med kopiering som regel. Det blir lagt vekt på å synleggjere innhaldet i Rammeplanen i det skriftlege arbeidet. Samtidig er det naturleg å anta at det er skilnader på korleis styrarane dokumenterer det skriftlege, og formidlar det vidare. Av den grunn må dette også sjåast i lys av den modifierande modus, med forandring som regel (Røvik, 2007). Styrar må i sitt arbeid tilpasse Rammeplanen til sitt bruk. Det som blir formidla vidare bærer preg av den enkelte sin leiarstil. Truleg kan setningar og tema vere kopiert, men det er lite som tilseier at resten av det skriftlege arbeidet kan sjåast i lys av den reproduserande modus.

Det kjem fram at styrar opplever utfordringar knytt til IKT-kompetanse hos nokre i personalet, og blir sett på som ei utfordring som er tidkrevjande. Andre utfordringar er knytt til mangel på ressursar til å bruke digitale verktøy som ein arbeidsmetode med barna. Dette utfordrar styrar til å innfri kravet i Rammeplanen. Dette samsvarar med funna til Ljunggren et al. (2017) der dei argumenterte for utfordringar knytt til IKT-kompetanse, og ressursar i barnehagen. Østrem et al. (2009) hevda at barnehagane og kommunane hadde velvilje til å

iverksette Rammeplanen, men at dei kunne bli avgrensa i iverksettingsprosessane på grunn av manglande økonomiske ressursar. Det viser seg dagens situasjon kan samsvare med Østrem et al. (2009). Kommunen er den overordna ansvarlege for barnehagane, og set rammene for kva ressursar barnehagane har å forhalde seg til. Denne styringa framstår å vere avgrensande for styrar med tanke på å klare å innfri kravet i Rammeplanen. På den andre sida kan ein stille spørsmål til om styrar unngår å ta stilling til denne utfordringa? Dette kan sjåast i lys av Røvik (2007) sin teori om den modifierande modus med reduksjon som regel. Styrar ser ut til å senke krava om bruk av digitale verktøy i barnehage. I den radikale modus med forandring som regel, kan det skje det lokale tilpassingar dersom det er vanskeleg å omsetje konteksten. I eit slikt tilfelle tar leiar seg fridom til å forandre konteksten (Røvik, 2007). Det er lite som kan tyde på at styrar tar seg stor fridom til å forandre konteksten, i dette tilfelle. Dette samsvarar med Røvik (2007), som hevdar ein har liten fridom til å forandre konteksten som er bunden til forskrifter. Derimot kan det sjå ut til at det handlar om ei rammeavgrensing som styrar må forhalde seg til, og som medfører ei modifiering av kravet.

6.3 Samarbeid med pedagogisk leiar og barnehagetilsette

Det kjem fram at styrarane er særleg avhengig av gode samarbeidsforhold med pedagogane i barnehagen. Samarbeid med barnehagepersonalet elles er på ingen måte undervurdert. Det blir lagt vekt på å skape gode relasjonar med personalet, og beskriv det med å alltid vere tilgjengeleg, og sikre at alle er med. Østrem et al. (2009) hevda at Rammeplanen var ein ambisiøs plan, som stilte store krav til personalet. Samtidig meinte dei at det var behov for fleire førskulelærarar i barnehagen. Det kan sjå ut til at Rammeplanen framleis blir opplevd som ein ambisiøs plan, sjølv om dette ikkje er uttalt. Styrar er avhengig av, særleg dei pedagogiske leiarane, til å sikre at arbeidet i barnehagen er innanfor rammene til styringsdokumentet. På den andre sida kjem det fram at det er utfordrande for styrar å «jobbe gjennom» andre. Røvik (2007) hevdar at translatøren har stor betydning for kva som blir omsett. Nøkkelen til å forstå potensialet i translasjonen er å sjå det i forhold til kva modus og reglar ein tar i bruk. Det er omsetjaren sine bevisste, eller ubevisste val for omsetjinga av konteksten, som indikerer om ein har lukkast med translasjonen (Røvik, 2007). Styrar sitt arbeid med å omsetje krava er avgjerande for om styrar er den gode, eller dårlege omsetjaren, og kan såleis ta ansvar for eigne handlingar. I forhold til personalet, så har styrar ansvar for om dei tilsette blir gode, eller dårlege omsetjarar i påverking av eigen translasjonsprosess i forkant. I lys av dette, ser det ut til at forholdet mellom styrar og pedagogane ber preg av eit gjensidig avhengigheitsforhold. For å sikre gode samarbeidsforhold i barnehagen, er det

tydeleg at styrar har behov for at særleg pedagogane tar del i ansvaret med å leie personalet på eigne avdelingar. Det kjem fram at styrar i liten grad har moglegheit til å vere til stade på avdelingsnivå, og er difor prisgitt at dei pedagogiske leiarane tar del i personalleiingsansvaret.

Ansvaret knytt til å sørge for at personalet får tatt i bruk kompetansen sin, er bevisst delegert til pedagogane. Styrar sin arena for å få kjennskap og inntrykk av personalets kompetanse, skjer gjennom samtalar, på interne møte og observasjonar av personalet. Dette kan sjåast i samanheng med eit behov om hjelp, enn ei fråskriving av ansvar. I lys av Røvik (2007) sin teori om den modifierande modus, kan det sjå ut til at styrar tilpassar kravet retta mot styrarrolla, ved å addere som regel. For å støtte kravet om å sikre at personalet får ta i bruk kompetansen sin, ser det ut til at pedagogisk leiar blir delegert eit ansvar som ligg til styrarrolla i Rammeplanen. Kan dette sjåast i lys av å gjere kravet meir generelt, og lokalt tilpasse der regelen reduksjon blir brukt? Ut i frå at styrar bevisst delegerer eit krav som ligg til leiarrolla, kan det då sjåast i lys av den radikale modus med forandring som regel? I eit slikt tilfelle tar styrar seg stor fridom til å lokalt forandre konteksten, og brukar den heller som ei inspirasjonskjelde på grunn av kompleksiteten av den idémessige representasjonen (Røvik (2007)). I dette perspektivet blir styrar sett i eit ufortent dårleg lys, og nesten i konflikt med kravet. Av den grunn må tilfelle med å delegere ansvar til pedagogane sjåast i lys av den modifierande modus, der styrar senkar krava. Kva kan vere årsaka til det? Det kan tenkast at det handlar om å gi tillit til pedagogane fordi det er dei som bruker mest tid med sitt personale på avdeling. Samtidig presiserer Rammeplanen at pedagogisk leiar kan ha ansvar for område ein er delegert ansvar til (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati, s. 16). Det kan tenkast at styrar i utgangspunktet opplever å støtte kravet som er stilt i Rammeplanen. Ein er som styrar i barnehagen gitt myndigheit til å delegere ansvar til pedagogane i styringsdokumentet. Sjølv om praksisen med å delegere ansvar ser ut til å vere likt hos alle styrarane, er det to forhold knytt til grunngjevinga av valet som peikar seg ut som ulikskapar. Det handlar om mangel på tid til å følgje opp, der pedagogane blir rettleia til å ta seg av denne oppgåva. På den andre sida handlar det om at styrar ikkje har behov for å følgje det opp, då det blir gjort via samtalar med personalet. Det ser ut til at styrar har eit overordna blick på personalets kompetanse der reglane for å addere, og redusere i det modifierande modus kan vere tilfelle (Røvik, 2007).

Børhaug og Lotsberg (2014) meinte at dei pedagogiske leiarane var lite involvert i å leie heile barnehagen, men at dei hadde eit større ansvar for det pedagogiske og personalmessige på

eigne avdelingar. Det syner seg at funna i denne studien samsvarar med Børhaug og Lotsberg (2014) sine funn. Styrar er tydeleg på at ein verken detaljplanlegger, eller detaljstyrer avdelingane. Dei pedagogiske leiarane får tillit til å leie egne avdelingar. Dette handlar ikkje om at styrar seier ifrå seg det pedagogiske ansvaret i barnehagen, men heller eit delt ansvar knytt til kvar enkelt si avdeling. Det kan tenkast at styrar involverer pedagogane i stor grad til å ha eit leiaransvar i barnehagen, men i liten grad av å leie *heile* barnehagen, som samsvarar med Børhaug og Lotsberg (2014) sine funn.

Styrar sin arena for å påverke det pedagogiske arbeidet og innhaldet på avdelingane, er knytt til avdelingsmøte i barnehagen. På den eine sida ser det ut til at styrar er ein igangsetjar i prosessar og diskusjonar. Medan på den andre sida kan det sjå ut til at styrar har rolla som ein rettleiar og støtte. Fellestrekk er at styrar ser ut til å opptre som ein samarbeidspart i overordna planer, der pedagogane får tillit og fridom til å styre avdelingane. Dette kan tyde på at styrar ikkje står for den viktigaste omsetjinga av konteksten på avdelingsnivå, og kan dermed ikkje sjåast i lys av ei top-down-orientering i den hierarkiske omsetjingskjeden (Røvik, 2007). Derimot kan det delvis sjåast i lys av tanken om ein avgrensa fridom til omsetjinga. I følgje Røvik (2007) fremjar toppleiinga forventingar nedover i hierarkiet om korleis ideen skal bli tatt i bruk, og gjev i form av det, ein avgrensa fridom til å tilpasse lokalt. Samtidig er toppleiinga opptatt av å ha kontroll for å sikre at arbeidet er innanfor rammene (Røvik, 2007). I praksis kan det tenkast at styrar har tankar og meiningar om korleis Rammeplanen skal synast igjen i dei overordna planane til avdelingane. På same tid er pedagogane gitt stor fridom til å velje korleis dei i praksis skal jobbe med krava. Dette er noko motstridande til Røvik (2007) sin tenking, der det er toppleiinga som seier korleis jobben skal bli gjort. På den andre sida kan ein sjå styrar sitt nærvær og deltaking på møte, som den kontrollerande translatøren. Styrar får på slike arena sikre seg at praksisen er innanfor Rammeplanens rammer. Det er lite som tyder på at pedagogane er gitt frie rammer og rom, men ei heller avgrensa fridom innanfor dei områda pedagogane er delegert ansvar til. Det kan tenkast at det pedagogiske arbeidet på avdelingsnivå går meir via Rammeplanens innhald, enn via styrar sin kunnskapsoverføring av Rammeplanen.

6.4 I kva grad er styrar ein aktiv translatør?

I følgje Røvik (2007) tek teorien om kontekstualisering utgangspunkt i to problemstillingar. Den første er kvar kontekstualiseringa skjer og kva fridom leiar har og tek seg, som er drøfta ovanfor. Den andre er kjenneteikn ved translatøren. For å lukkast med kunnskapsoverføring

har Røvik (2007) knytt dette opp mot fire verdiar som beskriv leiar sin translatørkompetanse. Styrar sin translatørkompetanse blir sett i lys av kva verdi som utmerkar seg å vere den viktigaste, og minst viktigaste verdien styrar ser ut til å leggje vekt på i omsetjinga og tolkinga av Rammeplanen. Dei blir følgjande presentert i den rekkefølga. Det er nødvendig å presisere i denne drøftinga at det ikkje handlar om å inneha den eine, eller den andre kompetansen. Sjølv om det er nødvendig at styrar har alle verdiane, slik Røvik (2007) skildrar translatørkompetansen, ser det ut til at verdiane ikkje er like synlege i alle situasjonar. Styrarane blir sett i lys av å vere ein aktiv, eller mindre aktiv translatør, enn ein god eller dårleg translatør.

Å vere den kunnskapsrike translatøren ser ut til å vege høgt i omsetjingsarbeidet til styrar. I følgje Røvik (2007) handlar det om å ha kjennskap til konteksten den nye ideen kjem frå, og skal inn i, samt kunnskap om den. Styrar ser ut til å vere den aktive translatøren som deler sin fagkunnskap med personalet, og set seg inn i ny kunnskap før ein formidlar. I tillegg til å omsetje krav, ser det ut til at styrar vektlegg å ha eit breiare blick på faget, som gir ei fagleg styrke i kunnskapsoverføringa. Interne møte er meir fagleg styrte. Dokumentasjonsarbeidet og vurderingar internt, er nært knytt til Rammeplanen. Sjølv om styrar kjenner seg avgrensa i fridommen til å ta faglege val ut i frå innhaldet i Rammeplanen, ser det ut til at det ikkje er ei bevisst frikopling frå konteksten. I følgje Røvik (2007) handlar det om å ta ein idé inn i organisasjonen utan å anvende den. Rammer ein må forhalde seg til, kan avgrense den kunnskapsrike translatøren. Leiaren brukar Rammeplanen til å endre arbeidsmetodar som kan passe i eiga verksemd. Dette er også tilpassa personalet, som har stor betydning for den kunnskapsrike translatøren.

I følgje Røvik (2007) må den tolmodige translatøren leggje til rette for diskusjonar på interne møte i arbeidet med kunnskapsoverføringa. Styrar brukar Rammeplanen aktivt på interne møte med personalet. Styrar, som den tolmodige translatøren, prioriterer å delta på avdelingsmøte i barnehagen. Sjølv om den tolmodige translatøren i stor grad verdset og legg opp til faglege diskusjonar, er det i varierende grad kor aktiv translatør ein er. Det ser ut til at styrar opptrer som ein aktiv og tolmodig translatør på leiarmøte og planleggingsdagar som styrar leiar sjølv. På avdelingsmøte der styrar verken detaljstyrer eller detaljplanlegger, kan det sjå ut til at styrar opptrer som ein mindre aktiv translatør. Det handlar ikkje om å vere mindre aktiv i dialogen på avdelingsmøta, men i detaljplanlegginga om korleis innhaldet i Rammeplanen skal syne seg igjen i praksisen på avdelingane. I og med at det er prioritert å

delta på avdelingsmøte framstår styrar likevel som ein tolmodig translator. Dette kan speglast i at Rammeplanen blir omtalt som «bibelen», og at den blir sett på som eit arbeidsdokument for pedagogane. Styrar er avhengig av personalet sitt for å kunne innfri krava retta mot styrarrolla i Rammeplanen. Å vere interessert i personalet kan vere avgjerande for å lukkast med translasjonar.

Å vere ein sterk translator handlar om å kunne omstille seg frå vande rutinar, der interesseområde og oppgåver kan bli forandra. Det handlar også om å kunne handtere eventuelle endringsmotstandar og konflikhtar i møte med ein ny idé (Røvik, 2007). Det er lite som tyder på konfliktfylte situasjonar i styrar sitt arbeid med å omsetje ny Rammeplan. Som tidlegare nemnt kan den faglege leiaren stå i skvis mellom eigne interesseområde, og dei fastsette rammene for innhaldet i Rammeplanen. Den sterke translaturen ser ut til å takle dette. Styringsdokumentet gir rom for å lokalt tilpasse innhaldet, som ser ut til å vere nødvendig for den sterke translaturen. Styrar opplever i stor grad å vere fri i utøvinga av rolla ut i frå Rammeplanens krav. Dette kan forklare styrken translaturen viser i situasjonar der ein kan kjenne seg avgrensa i fridommen. Den sterke translaturen må også forhalde seg til alle rolleforventingane i barnehagen, som ikkje inngår i krava i Rammeplanen. I slike tilfelle kan det handle om å unngå konflikt dersom styrar ikkje møter forventingane. Samtidig er det vanskeleg å knytte dette direkte til translaturkompetansen, då slike praktiske oppgåver på huset ikkje framstår som krav i Rammeplanen. Styrar er i stor grad avhengig av personalet. Slike rolleforventingar kan tenkast har betydning for translaturkompetansen til styrar. Kor vidt ein har godt samarbeid, og kor vidt ein innfrir rolleforventingane, kan vere avgjerande for den sterke translaturen i kunnskapsoverføringar.

Å ha mot og kreativitet som verdiar handlar om kva modus og reglar for omsetjinga translaturen vel å bruke. Det handlar også om å språksetje det som skal overførast (Røvik, 2007). Det kan sjå ut til at styrar i liten grad må språksetje innhaldet i Rammeplanen på avdelingsnivå. Styringsdokumentet framstår å vere forståeleg og godt anvendeleg for pedagogane, og personalet elles. Dette kan relaterast til «bibel» omtalen, og at Rammeplanen virka å vere eit sentralt arbeidsdokument for pedagogane. Det kan sjå ut til at styrar kan tillate seg å vere ein mindre aktiv translatur på avdelingsnivå. På avdelingsmøte, ser det ut som at styrar i liten grad har behov for å språksetje det som skal overførast til avdelingsnivå, frå Rammeplanen. Deltaking på møte ser ut til å handle om å vere i dialog med personalet, og vere tilgjengeleg. Det kan tenkast at styrar har ei viktig rolle med språksetje konteksten i

samarbeid med personalet, men det kan også tenkast at styrar allereie har gjort det i dei overordna planane. Det ser ut til at Rammeplanen er meir eit viktig styringsdokument for styrar, enn eit arbeidsdokument som det blir referert til i forhold til pedagogane. I den forbindelse språksette styrar det som skal overførast både i overordna planer, og sin praksis retta mot krav til styrarrolla. Det kan sjå ut til at fridommen og avgrensingane knytt til modusane og reglane, kan utfordre motet og kreativiteten til styrar. I slike tilfelle må ein ta val for korleis krava skal bli tolka og omsett. Dette er blitt drøfta i samband med pedagogane som blir delegert ansvar, og at Rammeplanen framstår å vere eit oppslagsverk for styrar. I slike tilfeller framstår styrar som ein aktiv translatør.

6.5 Samarbeid med kommunen og nettverkskollegaer

Det kan sjå ut til at det er ein viss avstand mellom barnehageeigar (kommunen) og barnehagane, til tross for faste møtearenaer og faste møtetidspunkt. Formelle møtepunkt framstår i form av krav til rapportering og dokumentering. Børhaug og Lotsberg (2016) viser også til store krav til rapportering, det gjer også Fafo-rapport 2015:43 (Haakestad, 2015), som peikar på større rapportering- og dokumentasjonsarbeid i kommunale barnehagar. Det kan sjå ut som det er to former for formelle krav og forventningar. Det eine settet er knytt til generelle krav om dokumentasjon og rapportering, det andre settet er knytt til pålagte planer og prosjekt. Det eine framstår som avgrensande, det andre framstår som eit høve til å påverke, særleg gjennom styrarnettverket.

Kva betydning har dette for styrar i omsetjinga av krav i Rammeplanen? Dei administrative oppgåvene ser ut til å vere mest prioritert. Dette kan sjåast i samanheng med at dei pedagogiske leiarane er delegert ansvar knytt til avdelingsnivåa i barnehagen. Det kan også sjåast i forhold til at styrar ser ut til å vere ein aktiv translatør i overordna planer, og mindre aktiv translatør på avdelingsnivå. Røvik (2007) sin teori om arena for kontekstualisering, og tanken om stimulus-respons-basert sekvensialitet, kan på ei side gi eit teoretisk perspektiv på kunnskapsoverføringar frå barnehageeigar til styrar. Prosessen med kontekstualisering starta øvst i organisasjonen hos barnehageeigar, og går deretter ned til neste nivå i styrarnettverket, eller direkte til styrar i barnehagen. På dette nivået skjer det ei ny omsetjing og lokal tilpassing, og prosessane har gått i ei einvegsretning (Røvik, 2007). Det er nærliggande å tru at planer og prosjekt stilt frå barnehageeigar, er nært knytt til Rammeplanen. Det kan sjå ut til at barnehageeigar til tider avgjer tema eller mål for planer som barnehagane må forhalde seg til. I eit slikt tilfelle kan dette sjåast i lys av teorien. På same tid er det styrar og

barnehagetilsette som står for det største arbeidet med omsetjingsprosessane i forhold til Rammeplanen. Dette utfordrar tanken om kunnskapsoverføring som stimulus-respons-basert sekvensialitet, og kan derfor sjåast i lys av dei overordna planane, og prosjekta som er pålagt. Styrar ser ut til å få tillit og ansvar til å sørge for at barnehagen jobbar innafor Rammeplanens krav. Østrem et al. (2009) viste til at tolkingane av Rammeplanen var mangfaldige, og at praksisane i barnehagane varierte. Kvar enkelt styrar ser ut til å ha eit handlingsrom som til dels er styrt av kommunen. I eit slikt handlingsrom får styrar høve til å tolke Rammeplanen på sin måte, men også i lag med personalet sitt. Kva modus og reglar som kan relaterast til vala styrar gjer i omsetjinga av Rammeplanen, utgjer skilnadane i praksis. På den måten kan dette samsvare med Østrem et al. (2009), med at det er varierte praksisar hos styrar i barnehagen.

Børhaug et al. (2011) meinte at forholdet mellom styrar og eigar, i liten grad var konfliktprega. I tillegg hevda dei at lojalitet var ein grunnleggjande faktor i styrar sitt arbeid med å iverksette vedtaka frå kommunen. Det er lite som tyder på at forholdet mellom styrar og barnehageeigar er konfliktprega i forhold der tillit er ein sentral faktor. Dette samsvarar med Børhaug et al. (2011) sine funn. I nokre høve kan dette sjåast i lys av teorien om top-down-orientering (Røvik, 2007). På den andre sida kan denne tanken om omsetjingskjeden bli noko mangelfull. I omsetjingskjeden er det den formelle strukturen øvst i hierarkiet som gjer det største arbeidet med å omsetje konteksten. På den måten blir det avgjort kvar, og kven som skal jobbe vidare med ideen (Røvik, 2007). Ein kan på ei side tenkje at denne teorien kan samsvare ut i frå at kommunen avgjer tema og mål i nokre planer, og delegerer jobben med å omsetje den på nytt til styrar. Det kjem fram at krava som er stilt frå kommunen ikkje alltid står i samsvar med arbeidstida til styrar. Det kan tenkast at styrar i nokre høve opplever å bli lite inkludert i avgjersle, som har betydning for eigen arbeidssituasjon. På den måten kan dette sjåast i lys av ei top-down-orientert omsetjingskjede. Det kan tenkast at barnehageeigar stiller krav som direkte, eller indirekte kan relaterast til Rammeplanen. Slike krav kan bli gitt via felles planer og prosjekter i kommunen. Desse oppgåvene ser ut til å framstå som noko styrar førheld seg til med lojalitet, sjølv om det kan tenkast at styrar ville prioritert annleis dersom kommunen ikkje hadde pålagt planer og prosjekter.

Børhaug og Lotsberg (2016) meinte at det var fordel for styrarane å høyre til eit nettverk, og ha kjennskap til andre i organisasjonen. Dei hevda også at det var viktig å kunne påverke i samarbeid med andre (Børhaug & Lotsberg, 2016). Liknande funn viser også Ljunggren et al. (2017) til med at nettverket har stor betydning for implementeringa av Rammeplanen. I

samsvar med Børhaug og Lotsberg (2016), og Ljunggren et al. (2017), kjem det fram at nettverkskollegaer er ei nødvendig støtte for styrar. Andre styrarkollegaer og kommunen har stor betydning for styrar si tolking av krav i Rammeplanen. Børhaug et al. (2011) meinte at 59% av styrarane opplevde barnehageeigar som styrande. Kva er eigentleg styrande i dette høvet her? Handlar det om ein aktiv kommune i utarbeiding av planer, eller handlar det om ein kontrollerande kommune som gjer den viktigaste omsetjinga av krava? Kommunen framstår som den parten som set rammene for barnehagane, og legger til rette for samarbeid på tvers i organisasjonen, i form av nettverksmøte. I lys av Røvik (2007) sin teori kan det tenkast at kommunen gjev ein avgrensa fridom til styrar i arbeidet med å omsetje krava i Rammeplanen. I den hierarkiske omsetjingskjeden, har toppleiinga klare tankar om korleis og kvar ideen skal implementerast. Dette kan føre til ei avgrensa fridom i dei lokale tilpassingane av ideen, og toppleiinga framstår som det kontrollerande organet (Røvik, 2007). Denne tenkinga kan til dels samsvare der kommunen avgjer kva som skal arbeidast med i nettverksmøte, samtidig som styrar får tillit til å omsetje store deler av krava i Rammeplanen. Det kjem fram at kommunen i liten grad etterspør det pedagogiske arbeidet i barnehagane, men i større grad dei administrative oppgåvene til styrar. Det kan tenkast at kommunen har ei viss oversikt over arbeidet i barnehagane i form av rapportering og dokumentering frå styrar, og kan i den grad sjåast som styrande. Det kan også tenkast at kommunen framstår som styrande i form av rammer for kommuneøkonomien, som påverkar styrar i omsetjinga av krava. Børhaug et al. (2011) viste til at 50% av styrarane opplevde barnehageeigar som støttande. Nettverkskollegaene framstår å vere dei personane som styrar søker mest hjelp og støtte i frå. På den andre sida framstår kommunen som ein part styrarane kan vende seg til, meir enn at den blir omtalt som ei støtte. Samtidig kjem det fram eit ynskje om meir støtte frå kommunen. Dette må sjåast i lys av temaet i studien som er retta mot Rammeplanen. Det kan tenkast at det er mest naturleg for styrar å søker hjelp og støtte frå nettverkskollegaer, som i praksis er nærast eigen arbeidssituasjon. I den samanheng blir styrarkollegaene ein viktig part i omsetjingsarbeidet til styrar.

Østrem et al. (2009) meinte at den varierte praksisen hos styrarane var eit resultat av forskjellige tolkingar av Rammeplanen. Det kjem tydeleg fram at styrar og barnehagetilsette står for den viktigaste omsetjinga av Rammeplanen, som kan samsvare med det Østrem et al. (2009) hevdar. Kva forhold kan skape like tolkingar, og kva forhold kan skape ulike tolkingar hjå styrarane? Det kan sjå ut som at det går eit skilje mellom tema på nettverksmøte i kommunane. I følge Børhaug og Lotsberg (2016) handlar leiing mykje om å tilpasse seg krav

frå eit høgare nivå, og å påverke i samarbeid med andre. Nokre saker ser ut til å vere knytt til administrative oppgåver som til dømes budsjett, vedtekter, og retningslinjer. Dette kan samsvare med Børhaug og Lotsberg (2016), der kommunen tilpassar seg krav frå høgare nivå, eller at styrar må tilpasse seg krav frå kommunen. Nokre saker ser ut til å ta meir form av diskusjonar og planlegging av overordna planer, faglege krav, og praksisrelaterte refleksjonar. I samarbeid med nettverkskollegaer får styrar påverke, som samsvarar med Børhaug og Lotsberg (2016) der dei seier det er viktig for styrar å kunne påverke i samarbeid med andre. Rammeplanen ser ut til å inngå i sakene, både direkte og indirekte, på nettverksmøte. Arbeidet med Rammeplanens krav, kan på ei side sjåast som ei stimulus-respons-basert sekvensialitet i kommunen, der den etappevis går inn, og ned i organisasjonen. Nokre gonger via nettverksmøte, og andre gonger direkte til styrar. Det kjem fram eit sakn om å diskutere sjølve styrarrolla i nettverksmøte. Kan dette sjåast i lys av den varierte tolkinga av Rammeplanen, slik Østrem et al. (2009) viser til? Det kan sjå ut til at styrar har eit stort handlingsrom til å forme eiga rolle, men at innhaldet i barnehagane er styrte av rammer frå kommunen, og Rammeplanen. Tema som blir tatt opp på nettverksmøte kan bidra til ei felles tolking av krava i Rammeplanen. Samtidig kan det tenkast at det skjer lokale tilpassingar i kvar einiskild barnehage, som gjev utslag i den varierte praksisen og tolkinga av Rammeplanen, slik Østrem et al. (2009) viser til.

6.6 Oppsummering

I dette kapittelet er funna blitt drøfta i lys av eit translasjonsteoretisk perspektiv, med fokus på kontekstualisering (Røvik, 2007). Funna er også blitt drøfta opp mot tidlegare forskning i feltet. Personalleiing er ein stor del av styrar sitt arbeid i barnehagen. Ansvaret knytt til dette inngår i fleire av krava til styrarrolla i Rammeplanen. Personalleiing ser ut til å vere i endring, og styrar må forhalde seg til fleire roller og forventingar i barnehagen. Styrar har ulike arenaer for samarbeid med kollegaer. I samarbeid med andre på interne og eksterne møte, blir styrar påverka i forhold til korleis krava i Rammeplanen blir tolka og omsett. Rammeplanen framstår å vere i bruk av både styrar og barnehagepersonalet, men mest av pedagogane. Kommunen sine rammer kan framstå å avgrense styrar, samtidig som det er høgt verdsett at kommunen legg til rette for samarbeid på tvers av barnehagane. Styrar sitt arbeid med Rammeplanen ser ut til å passe best i den modifiserande modus, der konteksten blir lokalt tilpassa til eiga eining (Røvik, 2007). Drøftinga har gitt eit analytisk svar på kva fridom styrar har og tar seg i omsetjingsarbeidet. Dette kan handle om å delegere oppgåver og ansvar for å kunne klare å møte alle krava som er stilt. Styrar ser ut til å vere både ein aktiv, og mindre

aktiv translatør i samband med å omsetje krava i Rammeplanen. I detaljplanlegginga på avdelingsnivå, framstår styrar som ein mindre aktiv translatør. I styrar sitt eige arbeid med det skriftlege, og i formidling til personalet, framstår styrar som ein meir aktiv translatør.

7 Avslutning og konklusjon

Formålet med studien, har vore å undersøkje kva handlingsrom styrarane opplever å ha i forhold til krava som er stilt i Rammeplanen. Det handla om korleis Rammeplanen blir brukt og tolka av styrar, samt kva påverknad ulike samarbeidsforhold har for styrar i omsetjinga av krava. Ved bruk av forskingsspørsmåla i studien, er det blitt lagt vekt på å forsøke å forstå og forklare korleis styrar forhold seg til krava i Rammeplanen. Desse blir også brukt som utgangspunkt i avslutninga som gir ein konklusjon til problemstillinga.

7.1 Kan funna gjelde for andre styrarar?

Østrem et al. (2009) viser til eit mangfald i tolkingar av Rammeplanen, og at det spegla seg i den varierte praksisen. Denne studien viser i noko grad at det er eit mangfald i måten Rammeplanen blir tolka, samtidig som det var fleire likskapar i korleis den blir tolka. Dette må sjåast i lys av studien si problemstilling, og at den er retta mot styrar sitt ansvar og rolle i barnehagen, jf. side 16 i Rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati). Østrem et al. (2009) hadde fokus på heile styringsdokumentet. Det er vanskeleg å sjå vekk i frå at det er eit stort mangfald i tolkingane av Rammeplanen, sjølv om det i denne studien var likskapane som utmerka seg mest. Kanskje er det eit mindre mangfald i tolkingane knytt til sjølve ansvaret, og rolla til styrar ut i frå Rammeplanen? Det er fleire funn i denne studien som samsvarar med det Ljunggren et al. (2017) viser til. På same tid er studien basert på eit lite utval av informantar, med fokus på færre tema i Rammeplanen enn det Ljunggren et al. (2009) hadde. Den kan likevel bidra til meir kunnskap om styrarrolla, slik som Meld. St. 19 (2016) hevdar det er behov for. Ved eit anna høve, kunne det vore interessant å forska på barnehageeigar sin relasjon til barnehagane. Kor involvert er eigar i drifta av barnehagane, og på kva måte?

7.2 Korleis opplever styrar dei nye endringane til styrarrolla?

Styrarrolla er gradvis blitt endra, og ser ut til å handle om opplevinga av å ha fått større ansvar generelt i barnehagen. Styrarane meinte sjølve at endringane ikkje var eit resultat av ny Rammeplan, men eg finn likevel grunnlag for å seie at styringsdokumentet har bidratt til ei endring i leiarrolla. Grunnene kan handle om kven styrar opplever mest press frå. Er det frå kommunen, barnehage tilsette, eller i frå Rammeplanen?

Dei generelle krava stilt frå kommunen, tek mykje tid og ressursar i styrar sin kvardag. Det er tid som styrar kjenner seg avgrensa i, og ville heller prioritert inn mot dei pedagogisk- og personalmessige oppgåvene. Krava knytt til overordna planer og prosjekter ser ut til at styrar har større innflytelse på, og dermed fleire meiningar om. Sjølv om det ikkje er grunnlag for å seie at styrar er ueinig i vala til kommunen, så er det eit samanlagt større press frå kommunen om pålagt arbeidsoppgåver. Ansvar til barnehageeigar er forankra i Rammeplanen, der det står at eigar er juridisk ansvarleg for drifta i barnehagane, og for kvaliteten på barnehagetilbodet (Kunnskapsdepartementet, 2017, Demokrati, s. 15). Planar og prosjekt kan sjåast i samband med krava som er stilt til barnehageeigar i Rammeplanen.

Personalet har stor innflytelse på korleis styrar utøver rolla si. Barnehagestyraren framstår som å vere bevisst på å skape gode relasjonar med personalet, samtidig som å følgje opp alle er utfordrande, og har vore i endring. Styrar har fleire praktiske roller i barnehagen, som handlar om å innfri krava frå personalet.

Dei faglege krava til barnehagestyraren framstår som eit større leiaransvar. Styrarane legg vekt på å skaffe seg ytterlegare fagkunnskap, og oppdatering som ei styrke i leiarrolla. Dette framstår som nødvendig for fleire.

7.3 Kva tilhøve meiner dei har betydning for styrar i omsetjinga av nye krav?

Avdelingsarbeid er nedprioritert mellom barnehagestyrarane, og blir trekt fram som ei endring av dei mest erfarne i yrket. Børhaug og Lotsberg (2014) viser til at pedagogisk leiar har større ansvar for å leie eiga avdeling, som også funna i denne studien viser. Rammeplanen sine krav til styrar handlar om mykje ansvar knytt til dei tilsette. Det er grunnlag for å konkludere med at styrar er avhengig av eit godt samarbeid med særleg dei pedagogiske leiarane, for å kunne innfri fleire av krava. Ansvar knytt til personalets kompetanse er i stor grad delegert til pedagogisk leiar. Styrar framstår å vere bevisst sitt ansvar, og utfører det i si overordna leiing av avdelingane.

Rammeplanen er eit aktivt verktøy for både styrar og barnehagetilsette. Styrar brukar den i interne møte, og som diskusjonstema med dei tilsette. Styringsdokumentet framstår å vere grunnleggjande i utarbeidinga med overordna planer, som oppslagsverk og fagleg hald for styrar. Den blir omtalt som barnehagens «bibel», som samsvarer med Ljunggren et al. (2017) sine funn. Rammeplanen framstår som eit styringsdokument for styrar sitt bruk, og eit

arbeidsdokument for pedagogane sitt bruk. Dette speglar meiningane til styrarane om at det er dei pedagogiske leiarane som brukar Rammeplanen mest.

Styrar sitt samarbeidsforhold til barnehageeigar ber preg av lojalitet og tillit. Styrar har fridom til å styre barnehagen innanfor rammene som er stilt, sjølv om desse kan sjå ut til å vere avgrensande. Det er ikkje grunnlag til å konkludere med at *alle* rammene i kommunen er avgrensande, men at det er i funna knytt opp mot å kunne innfri fleire av krava i Rammeplanen. Barnehagestyraren har eit bevisst forhold til kva krav som er utfordrande å innfri i barnehagen.

Samarbeid på tvers i organisasjonen er lagt til jamlege nettverksmøte, og har betydning for styrar i omsetjinga av krava. Tema som framstår å utmerke seg på nettverksmøte, er faglege føringar og administrative oppgåver. Det er i varierende grad kor vidt møta handlar om å påverke, og å lytte. Rammeplanen er både direkte, og indirekte med som tema i nettverksmøta. Diskusjonar og refleksjonar kring krav og føringar med andre styrarkolleger framstår som ei støtte for styrar, og ei viktig erfaringsutveksling når dei skal jobbe med krava i praksis.

7.4 Kva betydning synest styrarane nye krav og forventingar i Rammeplanen har for utøvinga av leiarrolla?

Rammeplanen presenterer dei overordna oppgåvene til styrar, som medfører at dei ser moglegheit til å forme leiarrolla på sin individuelle måte. Styrar erkjenner ansvaret og rolla si ut i frå Rammeplanen, men er tydeleg på at rolla er meir enn det som står skrive. I utøvinga av leiarrolla, har personlege eigenskapar betydning for styrar. Rammeplanen framstår å vere eit støttande grunnlag i vala styrar tar i barnehagen, samtidig som den individuelle leiarstilen ligg til grunn. Styrarane opplever innhaldet i Rammeplanen som styrande, og avgrensar fleire i fridommen til å ta faglege val i barnehagen.

Barnehagestyraren er bevisst i si rolle med å endre arbeidsmetodar ut i frå innhaldet i Rammeplanen, og i forhold til kva som kan passe for personalet. Styringsdokumentet gir rom for fridom til å velje arbeidsmetode for det pedagogiske arbeidet i barnehagen, sjølv om innhaldet framstår som styrt.

I utøvinga av leiarrolla kjem personalet fram som ein viktig faktoren for styrar. Rammeplanen framstår å vere eit grunnlag i personalleiinga der interne møte er meir fagleg styrte.

Bakgrunnen for dette handlar om at styrar som den faglege leiaren er bevisst si rolle, og at Rammeplanen framstår å vere meir konkret og kortfatta enn før. Eg kan ikkje konkludere med at denne tanken og praksisen stemmer for alle barnehagar, men at det kjem fram i funna.

7.5 Konklusjon

Som problemstilling i denne studien, valde eg å spørje om korleis styrarar tolkar og omset krav og forventingar til styrarrolla som ligg i den nye Rammeplanen?

Det viser seg at Rammeplanens krav til styrarrolla blir tolka med liten variasjon hos styrarane. Det som gir variasjonar er dei forskjellige elementa som påverkar styrar i praksis. Kommunen set rammene for handlingsrommet til styrar, samtidig som den framstår å vere ein delaktig part i utarbeidinga av felles overordna planer for alle barnehagane. Rammene tar form av å vere både avgrensande og samarbeidande. Styrar må tilpasse krava i Rammeplanen knytt til dei overordna planane og prosjekter som kommunen pålegg barnehagane. Styrarnettverket framstår å vere ein ressurs i erfaringsutveksling og lærdom, samt jamleg kontakt med likestilte har betydning for korleis styrar tolkar krava. Rammeplanen gir rom for lokale tilpassingar som også viser seg i den varierte praksisen i barnehagane, og kommunane. Variasjonane speglar seg i eigenskapane hos den enkelte kommunen, og hos styrar som skal forhalde seg til rammene som er stilt.

Svaret er, at Rammeplanen ser ut til å vere eit viktig og aktivt verktøy, i utøvinga av leiarrolla. Det handlar ikkje om kor ofte styrar les, eller direkte brukar den, men korleis den speglar seg i styrarrolla i barnehagen. Rammeplanen ligg til grunn i diskusjonar med personalet, interne møte, overordna planer, og som faglege støtte for styrar. Personalet har stor betydning for korleis krava blir tolka og omsett, og som ser ut til å vere ein faktor i den varierte praksisen hos styrarane. Det som utmerka seg som felles for styrarane er at dei i stor grad delegerer oppgåver knytt til det pedagogiske arbeidet, og det personalmessige til pedagogane på sine avdelingar. Dette handlar om å gi tillit til pedagogane, og at styrar ikkje har tid til å ta del på det nivået i barnehagen. Styrar er bevisst si rolle som den ansvarlege i barnehagen, men er særleg avhengig av dei pedagogiske leiarane for å innfri krava til styrarrolla i Rammeplanen.

Litteratur

- Bukve, O. (2016). *Forstå, forklare, forandre. Om design av samfunnsvitenskaplege forskingsprosjekt*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D. Ø., & Ludvigsen, K. (2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Børhaug, K. & Lotsberg, D. Ø. (2010). Barnehageledelse i endring. *Tidsskrift for Nordisk barnehageforskning*, 2010(3), 79-94. Henta frå: <https://journals.hioa.no/index.php/nbf/article/view/277/291>
- Børhaug, K. & Moen, K. H. (2014). *Politisk-administrative rammer for barnehageledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Børhaug, K. & Lotsberg, D. Ø. (2014). Fra kollegafellesskap til ledelseshierarki?: De pedagogiske lederne i barnehagens ledelsesprosess. *Tidsskrift for Nordisk barnehageforskning*, 2014(13), 1-17. Henta frå: <https://journals.hioa.no/index.php/nbf/article/view/628/844>
- Børhaug, K. & Lotsberg, D. Ø. (2016). *Barnehageleing i praksis*. Oslo: Det Norske Samlaget.
- Ejrnæs, M. & Monrad, M. (2012). *Vignetmetoden: Sociologisk metode og redskab til faglig udvikling*. København: Akademisk Forlag.
- Haakestad, H., Bråten, M., Jensen, R. S. & Svalund, J. (2015). *Tidsbruk i barnehager: Rapportering, organisering og leiing* (Fafo-rapport 2015:43). Henta frå: <https://www.fafo.no/images/pub/2015/20448.pdf>
- Gotvassli, K-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Grønmo, S. (2016). *Samfunnsvitenskapelige metoder* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2011). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2016). *Tid for lek og læring: bedre innhold i barnehagen*. (Meld. St. 19 (2015-2016)). Henta frå: <https://www.regjeringen.no>
- Kunnskapsdepartementet. (2016). *Høring – forslag til ny forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver* [Høyringsbrev]. Henta frå <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/horing-rammeplan-for-barnehagens-innhold-og-oppgaver/id2514761/?expand=horingsbrev>
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Henta frå: <https://www.udir.no>
- Leknes, Veronika (2017). Eksamenstekst ME6-500 Forskingsstrategiar og metode. (H17).

Vedlegg 1

Vil du delta i forskingsprosjektet «Barnehagestyraren i 2019 – korleis møte nye krav og forventingar?»

Mitt namn er Veronika Leknes Kalland og er 33 år gamal. Eg er student ved masterstudie i organisasjon og leiing – utdanningsleiing ved Høgskulen på Vestlandet. Til dagen jobba eg som assisterande styrar i Vie barnehage i Førde kommune.

Dette er eit spørsmål til deg om du kan hjelpe meg med masteroppgåva mi. Formålet er å prøve og forstå kvifor styrarar ser ut til å arbeide på forskjellige måtar når dei tolkar krava til styrarrolla slik dei framstår i den nye Rammeplanen 2017. I dette skrivet gir eg deg informasjon om måla for prosjektet og kva deltaking vil innebere for deg.

Formål

- Føremålet med prosjektet er å få meir kunnskap og innsikt i korleis styrar opplever og stillar seg til krav og forventingar i Rammeplan 2017. Det er relevant for oppgåva å spørje kva forhold som har betydning for korleis du utøver rolla di som leiar, og korleis du tolkar krava som blir stilt. Rammeplanen 2017 har som kjent nokre nye element med seg. Det er til dømes beskrivne fleire *skal* enn *bør* oppgåver for barnehagen og rollene er tydelegare synleggjort. Føremålet blir å spørje korleis denne endringa påverkar styrarane si forståing av rolla si.
- Forskingsprosjektet er ei masteroppgåve og er den avsluttande delen av eit 4-5 års langt studieløp.

Kven er ansvarleg for forskingsprosjektet?

Høgskulen på Vestlandet er ansvarleg for prosjektet.

Kvifor får du spørsmål om å delta?

Eg ynskjer å intervjuje 6-10 personar i 3 nokså like store kommunar. Eg har funne namna på barnehagane på kommunane sine heimesider, og har ut frå den informasjonen valt å ta kontakt med deg. Eg vel å studere kommunale barnehagar.

Kva inneberer det for deg å delta?

Eg brukar kvalitativ metode og ynskjer å intervju deg om dine synspunkt, forståing og opplevingar av krav og forventningar til styrarrolla di i lys av den nye Rammeplanen. Som utgangspunkt for intervjuet ynskjer eg å bruke noko som blir kalla vignettmetoden før vi møtest. Dette inneber at eg ei veke i forkant sender deg tre utsegner (vignettar) som kort handlar om påstandar om styrarrolla. I eit lite spørjeskjema vil du få svaralternativ som «ja», «nei» eller «kan ikkje svare». I ein del av intervjuet vil eg gjerne høyre dine refleksjonar om påstandane i vegen.

- Eg trur kvar intervju vil ta 1-1 ½ time.

- Tid og stad for intervjuet kan vi bli einige om. Eg er tilgjengeleg til å utføre intervjuet der du oppheld deg, og når du kan.
- Alle intervju vil bli tatt opp på lydband dersom du aksepterer det.
- Spørjeskjemaet (vignetta) vil ta om lag 20 minutt å utføre.
- Du noterer svara på eige ark som blir tilsendt på e-post.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta og du kan når tid som helst trekke deg før, under eller etter intervjuet, utan å måtte grunngjeve det. Dei innsamla opplysningane vil bli sletta og blir ikkje brukt i studien om du ynskjer å trekke deg.

Ditt personvern – korleis vi oppbevarer og bruker dine opplysningar

Vi vil berre bruke opplysningane om deg til føremåla vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandlar opplysningane konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket (Personopplysningsloven).

- Øyvind Glosvik ved Høgskulen på Vestlandet er rettleiar og vil ha tilgang til datainnsamlinga.

Eg sikrar at uvedkommande ikkje får tilgang til personopplysingane dine ved at:

- Namnelista og kontaktopplysingane blir erstatta med kodar.
- Namnelista og lydopptaka vil bli oppbevart åtskilt frå kvarandre.
- Datamateriale blir lagra på forskningsserver.
- Ved offentleggjing av oppgåva blir all datamateriale og deltakarane gjort ukjent.
- All transkriberinga av data vil bli skriven på nynorsk.
- Eg som forskar har teieplikt.

Deltakarane kan ikkje bli gjenkjent i publikasjon då kommunane eller tall barnehagar i kommunen ikkje blir oppgitt.

Opplysningar som blir publisert:

- Snittalder.
- Utdanning.
- Kor lenge ein har arbeida i stillinga.
- Storleiken på barnehagen (tal avdelingar).
- Mange eller få kollega i same stilling (ikkje tal).

Kva skjer med opplysningane dine når vi avslutta forskingsprosjektet?

Prosjektet skal etter planen avslutte innan 01.06.2020.

- Ved studieslutt blir lydopptaka sletta.
- Det skrifteleg der du kan attkjennast i papirformat blir makulert.

Dine rettigheter

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

- innsyn i kva personopplysningar som er registrert om deg,
- å få retta personopplysningar om deg,
- få slettet personopplysningar om deg,

- få utlevert en kopi av dine personopplysningar (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlinga av dine personopplysningar.

Kva gir oss rett til å behandle personopplysningar om deg?

Vi behandlar opplysningar om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag frå Høgskulen på Vestlandet har NSD – Norsk senter for forskingsdata AS vurdert at behandlinga av personopplysningar i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Kvar kan eg finne ut meir?

- Kontaktinformasjon til meg som student: Tlf.: 97144335. E-post: veronika.leknes@forde.kommune.no

Dersom du har spørsmål til studien, eller ynskjer å nytte deg av dine rettigheitar, ta kontakt med:

- Høgskulen på Vestlandet ved Øyvind Glosvik. Tlf: 57676297. E-post: oyvind.glosvik@hvl.no.
- Halfdan Mellbye, personvernombud@hvl.no, tlf. 55 30 10 31.
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på e-post (personvertjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennleg Hilsen

Veronika Leknes Kalland

Samtykkeerklæring

Eg har motteke og forstått informasjonen om prosjektet *Barnehagestyraren i 2019; korleis møte nye krav og forventningar?*, og har fått moglegheit til å stille spørsmål. Eg samtykker til:

- å delta i intervju.
- å fylle ut spørjeskjema som er lagt ved vignett.

Eg samtykker til at mine opplysningar behandlast fram til prosjektet er avslutta, ca. 01.06.2020.

(Signert av prosjektdeltakar, dato)

Vedlegg 2

Intervjuguide:

Kjønn:

Alder:

Utdanning:

Kor lenge har du vert i stillinga:

Storleiken på barnehagen:

Storleiken/ kor mange kollega har du i same stilling:

Problemstilling: Korleis tolkar og omset styrarar krav og forventingar til styrarrolla som ligg i den nye Rammeplanen?

Forskingsspørsmål 1.

Korleis opplev du dei nye endringane til styrarrolla?

Forskingsspørsmål 2.

Kva forhold medverkar til val av omsetjing til nye krav til eiga rolle?

Forskingsspørsmål 3.

Kva betydning har nye krav og forventningar i Rammeplanen og andre politiske styringsdokument for di utøving av leiarrolla?

-
1. Kva likskapar og forskjellar tenkjer du om måten å vere styrar på no som før den nye Rammeplanen kom?
 2. Kva opplev du som nytt, og eventuelt krevjande med dei nye krava? (Evt. positivt/negativt?)
 3. Korleis opplever du krav og forventingar til leiarrolla di som styrar? Kan du gje nokre konkrete døme?
 4. Kva forhold trur du påverkar deg i ditt arbeid i tolkinga av krav og forventningar til rolla?
 5. Opplever du at det er samsvar mellom forventingar og krav til styrarrolla og til din eigen praksis? Kan du gje døme på det du opplever som manglande samsvar/utfordrande?
 6. Har du lese kapitelet «styrar» i Rammeplanen? Kva er dine synspunkt?

7. Korleis brukar du Rammeplanen og den sine krav og forventningar til styrar i kvardagen?
 8. Kva tenker du om moglegheita til å forme di eiga rolle ut i frå Rammeplanen?
 9. Kva av krava og forventningane til styrarrolle i Rammeplanen tenkjer du at du innfrir? Er det noko du eventuelt har vanskar med å innfri?
-

10. Kor ofte treffer du andre i same stilling som deg?
 11. Korleis diskuterer de krav til styrarrolla i ditt nettverk?
 12. Kor ofte snakkar de om krav og forventningar til eiga rolle i dei foruma dykk deltar i?
 13. Har din leiar snakka med deg om Rammeplanen? I kva slags samanheng, og korleis snakka de om planen?
 14. Tenkjer du at du har stor påverknad i ditt nettverk til å utøve styrarrolla på din måte?
-

15. I kva grad opplever du å ha frie rammer og rom for å tilpasse nye krav til eiga rolle?
 16. Les du i Rammeplanen og evt. andre politiske styringsdokument som Barnehagelova og forskjellige stortingsmeldingar? Kan du gje døme på når du gjorde det? Kva dokument?
 17. Korleis har du tileigna deg din måte å utøve rolla di på? lært deg måten å jobbe som styrar?
-

Vignett 1:

18. Korleis opplever du arbeidssituasjonen til styrar i vignett nr. 1?
19. På kva måte kan du kjenne deg igjen/ ikkje kjenne seg igjen i måten styrar arbeida på?

Vignett 2:

20. Korleis opplever du arbeidssituasjonen til styrar i vignett nr. 2?
21. På kva måte kan du kjenne deg igjen/ ikkje kjenne seg igjen i måten styrar arbeida på?

Vedlegg 3

Vignettane

Nr.1:

Styrar i barnehagen sit for det meste på kontoret og jobbar med administrative oppgåver. Når det er stort fråvær i barnehagen brukar styrar å hjelpe litt til for å få dagen til å gå opp. Til vanleg deltek styrar aktivt i planlegginga av det pedagogiske opplegget på avdelingane, og samarbeida tett med pedagogane i denne planlegginga. Kvart år har styrar medarbeidarsamtale med alle tilsette, i tillegg til at pedagogane sjølv har med sine tilsette på avdeling anna kvart år. Sjølv om styrar ikkje har moglegheit til å bruke mykje tid på avdelingane tykkjer styrar det er viktig å bruke tid på å planlegge, og vurdere opplegga for avdelingane.

1. Er du einig i at styrar sit for det meste på kontoret og jobbar med administrative oppgåver?
JA: NEI KAN IKKJE SVARE
2. Er du einig at styrar burde bruke mykje tid på å planlegge og evaluere opplegg for avdelingane?
JA: NEI KAN IKKJE SVARE
3. Kven bør etter di meining planlegge det pedagogiske opplegget for avdelingane?
Styrar
Pedagogane
Assistentane/fagarbeidarane
4. Vile du prioritert å ha medarbeidarsamtale ein gang i året?
JA: NEI KAN IKKJE SVARE
5. Vile du brukt mykje tid på avdelingane for å sjå at alle tilsette fekk brukt kompetansen sin?
JA: NEI KAN IKKJE SVARE
6. Er du einig i at det å leie og følgje opp arbeidet med planlegging, dokumentasjon, vurdering og utvikling av barnehagen handla om å vere mykje til stade på avdelingsnivå?
JA: NEI KAN IKKJE SVARE

Nr. 2:

For 3 år sia starta styrar i stillinga si i Sol barnehage som er ein 5 avdelings barnehage. Då styrar starta blei det gitt opplæring i 2 veker med tidlegare styrar. I tillegg til diverse opplæringskurs i kommunen over desse åra har styrar godt kjennskap til ein anna kollega og tatt kontakt ved behov.

I kommune er det 6 andre styrarkollega som treffast annakvar månad på styrmøte. På desse møta jobbar dei mykje med utvikling av barnehagane i kommunen. Styrarane deler positive og negative erfaringar med kvarandre i pausane, men har elles lite kontakt med dei andre kollegane når det ikkje er møte. Barnehageeigar forventar å få rapport ein gang i året om drifta av barnehagen, og elles har styrarane stor friheit til å styre barnehagen på sin eigen måte. Styrar meiner at samarbeidet med barnehageeigar og dei andre styrarane er positivt, og lærer mykje av kollega når dei er i lag.

1. Fekk du opplæring då du starta i stillinga som styrar?

JA: NEI KAN IKKJE SVARE

2. På kva måte og korleis har du elles tileigna deg din måte å arbeide på? I tillegg til å krysse av på det/dei svara som passar best, ranger kva som har vert viktigaste læringsarena for di rolle frå 1-6 der 1 er viktigast.

Rammeplanen og andre politiske dokument	<input type="checkbox"/>
«Learning by doing»/ Eigen praksis	<input type="checkbox"/>
Lært av andre sin praksis	<input type="checkbox"/>
Studie	<input type="checkbox"/>
Kurs/ opplæring	<input type="checkbox"/>
Styrmøter	<input type="checkbox"/>
Eventuelt andre:	<input type="checkbox"/>

3. Er du einig i at du har stor friheit til å styre barnehagen på din eigen måte?

JA: NEI KAN IKKJE SVARE

4. Tykker du styrmøter er ein viktig arena for erfaringsutveksling og fagleg arbeid i barnehagane?

JA: NEI KAN IKKJE SVARE

5. Om ja: Brukar dykk Rammeplanen aktivt under desse møta?

JA: NEI KAN IKKJE SVARE



Høgskulen på Vestlandet

Masteroppgåve i organisasjon og leing

MR691 masteroppgåve

Predefinert informasjon

Startdato:	29-05-2020 09:00	Termin:	2020 VÅR1
Sluttdato:	12-06-2020 14:00	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Masteroppgåve	Studiepoeng:	30
SIS-kode:	203 MR691 1 MA 2020 VÅR1		

Deltaker

Naun:	Veronika Leknes Kalland
Kandidatnr.:	315
HVL-id:	246845@hul.no

Informasjon fra deltaker

Antall ord *:	31874	
Egenerklæring *:	Ja	Inneholder besvarelsen konfidensielt materiale?: Nei
Jeg bekrefter at jeg har Ja registrert oppgavetittelen på norsk og engelsk i StudentWeb og vet at denne vil stå på vitnemålet mitt *:		

Jeg godkjenner autalen om publisering av masteroppgaven min *

Ja

Er masteroppgaven skrevet som del av et større forskningsprosjekt ved HVL? *

Nei

Er masteroppgaven skrevet ved bedrift/virksomhet i næringsliv eller offentlig sektor? *

Nei