



Høgskulen på Vestlandet

Masteroppgave i organisasjon og ledelse

MR691

Predefinert informasjon

Startdato:	26-05-2023 00:00 CEST	Termin:	2023 VÅR
Sluttdato:	09-06-2023 14:00 CEST	Vurderingsform:	Norsk 6-trinns skala (A-F)
Eksamensform:	Masteroppgave		
Flowkode:	203 MR691 1 MA 2023 VÅR		
Intern sensor:	Anne Mette Færøyvik Karlsen		

Deltaker

Kandidatnr.:	218
---------------------	-----

Informasjon fra deltaker

Antall ord *:	28442
----------------------	-------

Egenerklæring *: Ja
Jeg bekrefter at jeg har Ja
registrert
oppgavetittelen på
norsk og engelsk i
StudentWeb og vet at
denne vil stå på
vitnemålet mitt *:

Gruppe

Gruppenavn:	(Anonymisert)
Gruppenummer:	6
Andre medlemmer i gruppen:	Deltakeren har innlevert i en enkeltmannsgruppe

Jeg godkjenner avtalen 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



Høgskulen
på Vestlandet

MASTEROPPGAVE

Pedagogisk leder – en tidkrevende jobb
Educational leader – a time consuming job

Ørjan Johnsrud Reinertsen

Masterstudium i organisasjon og ledelse, helse- og
velferdsledelse og utdanningsledelse

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap

Institutt for samfunnsvitenskap

Innleveringsdato: 09.06.2023

Jeg bekrefter at arbeidet er selvstendig utarbeidet, og at referanser/kildehenvisninger til alle kilder som er brukt i arbeidet er oppgitt, jf. Forskrift om studium og eksamen ved Høgskulen på Vestlandet, § 12-1.

Forord

Fire år er gått siden jeg satte meg ned på skolebenken for å ta fatt på en master. Jeg har tatt noen mindre videreutdanninger de siste årene slik som pedagogisk veiledning og et årsstudium innen læringsmiljø og pedagogisk ledelse. Det har vært en lang, og til tider krevende reise, men sitter til syvende sist igjen med gode minner og mye ny kunnskap i bagasjen!

De første jeg vil rette en stor takk til, er informantene mine. Uten dere hadde jeg ikke kunnet fullført denne avhandlingen. Som pedagogisk leder selv, vet jeg at hverdagen i barnehagen er hektisk og det er vanskelig å gå i fra avdelingen! Det betyr utrolig mye at dere valgte å sette av deres dyrbare tid til å være mine informanter – tusen takk!

Marianne Brakstad, kollega og medstudent gjennom de siste fem årene. Husker godt da vi lånte bøker på Stord første gang når vi gikk studerte læringsmiljø og pedagogisk ledelse, og vi plutselig for fire år siden satt som medstudenter på dette master-studiet i Haugesund! Tiden har gått fort, og vi har gjort så godt vi kan for å støtte hverandre i årenes løp – tusen takk!

Bjørn-Arild Laland Fuglesten, medstudent og pådriver for at vi skulle komme raskt i gang med masteren, og være klar til de tidligste arbeidskravene som krevdes det siste året. Du har vært en god medstudent og setter pris på de faglige refleksjonene vi har hatt, og støtten vi har gitt hverandre når ting har stått litt stille på skrivefronten – tusen takk!

Arne Bygstad, min kjære veileder. Tusen takk for utrolig god hjelp og faglige refleksjoner! Du viser til utrolig mye kunnskap og har gitt gode, konkrete og konstruktive tilbakemeldinger som har hjulpet meg utrolig mye det siste året. Jeg setter pris på støtten du har gitt meg, og uten din faglige kunnskap og veiledning hadde jeg ikke kommet i mål – tusen takk!

Kristine Bjelland, min kjæreste og bauta de siste årene! Det har krevd mye tid borte fra oss alle prosjektene jeg har hatt i luften. Du har stått stødig ved min side og setter utrolig stor pris på at du har pushet meg til å bli ferdig med masteren. Nå ser jeg frem til å ta tilbake litt tid, og tilbringe tid med deg og lille William som kom så plutselig før termin – tusen takk!

Ørjan Reinertsen

Sammendrag

Dette forskningsprosjektet bygger på følgende problemstilling: «*Hvilke arbeidsoppgaver gjennomfører dagens pedagogiske ledere, og opplever de at de har tilstrekkelig tid til å gjennomføre dem?*»

De kontekstuelle forholdene som en pedagogisk leder har å forholde seg til er i stor grad barnehageloven, rammeplanen og en stillingsinstruks utarbeidet av barnehageeier da det ikke finnes en nasjonal stillingsinstruks. Gjennom dette forskningsprosjektet er det brukt teori som ser på ledelse som funksjon og situasjonsbestemt ledelse.

Forskningsprosjektet er basert på en kvalitativ metode og det er brukt et semistrukturert forskningsintervju for å innhente data og empiri. Informantene har vært fem pedagogiske ledere som kommer fra ulike barnehager i form av kommunale og private barnehager. Informantene arbeider i barnehager med ulik størrelse, hvor spennet er fra to og opp til syv avdelinger. Gjennom en intervjuguide ble informantene spurt om blant annet hvilke arbeidsoppgaver de gjennomfører, hva de ønsket å bruke mindre tid på, mer tid på, og hva de opplever som mest tidkrevende.

Funnene viser at de pedagogiske lederne gjennomfører ulike arbeidsoppgaver knyttet til ledelse, pedagogisk arbeid og diverse andre oppgaver slik som HMS-arbeid, samarbeid med andre instanser og de driver profilering/ markedsføring på sosiale medier. Funnene viser at de pedagogiske lederne opplever at de ikke har tilstrekkelig tid til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver. En pedagogisk leder skal i all hovedsak lede og iverksette det pedagogiske arbeidet, men i tillegg har de en utfyllende stillingsinstruks som viser at de er både pedagoger og personalledere. Dette er med på at de opplever at de ikke har tilstrekkelig tid. En del av rammefaktoren for at de skal kunne gjennomføre sine arbeidsoppgaver er kontortiden på fire timer. Samtlige informanter opplever fire timer som for lite tid til kontor, og en konsekvens av dette er med på å bidra til at de opplever at de ikke har tilstrekkelig tid til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver.

Nøkkelord: Pedagogisk leder, barnehage, ledelse som funksjon, situasjonsbestemt ledelse, personalledelse

Summary

This research project is based on the following question: “*Which tasks do today’s educational leaders carry out, and do they feel that they have sufficient time to do so?*”

The contextual conditions that an educational leader must follow are to a large extent the kindergartens act, the framework plan and a job description drawn up by the kindergarten owner as there is no national guidelines. The theory that is used throughout this research project, looks at leadership as a function and situational management.

The research project is based on a qualitative method and a semi-structured research interview has been used to obtain data and empirical evidence. The informants that are represented are educational leaders from different kindergartens, both municipal and from the private sector. The informants also work in kindergartens of different sizes, where the range is from two to seven wards. Through an interview guide, the informants were asked what work tasks they have and what they wanted to spend less and more time on. And finally, what they experienced as the most time-consuming.

The findings show that the educational leaders carry out various tasks related to management, educational work and various tasks such as HSE-work, collaborations with other agencies and profiling/ marketing on social media. The findings also show that the educational leaders feel that they do not have sufficient time to do their work tasks. An educational leader must primarily lead and implement the educational work, but in addition they have a supplementary job description which shows that they are both pedagogues and personnel managers. This contributes to the fact that they feel they do not have enough time. Part of the framework factors that restrict them from being able to do their tasks, is the four-hour office limit. The thing all informants had in common was the feeling of not having enough time to complete their assignments, and the four-hour limit is not sufficient.

Keywords: educational leader, kindergarten, management as a function, situational management, personnel management

Innholdsfortegnelse

FORORD	2
SAMMENDRAG	3
SUMMARY	4
INNHALDSFORTEGNELSE	5
1 INNLEDNING	7
1.1 PROBLEMSTILLING	7
1.2 TIDLIGERE FORSKNING	8
1.3 OPPGAVENS STRUKTUR	10
2 KONTEKSTUELLE FORHOLD	11
2.1 BARNEHAGELOVEN	11
2.2 RAMMEPLANEN FOR BARNEHAGER	11
2.3 KVALITET I BARNEHAGEN	13
2.4 PEDAGOG- OG BEMANNINGSNORM I BARNEHAGEN	14
2.5 STILLINGSBESKRIVELSE PEDAGOGISK LEDER	14
2.6 DAGLIG VIRKSOMHET I BARNEHAGEN	15
2.6.1 PRAKTISKE OPPGAVER	15
2.6.2 PEDAGOGISK TILRETTELAGTE AKTIVITETER	16
2.6.3 FORELDRESAMARBEID	16
2.6.4 PLANLEGGING	16
3 TEORETISK RAMMEVERK	17
3.1 RAMMEPLANEN OM LEDELSE OG LÆRING	17
3.2 LEDELSE SOM FUNKSJON	18
3.2.1 PRODUKSJON	19
3.2.2 INTEGRASJON	21
3.2.3 ENTREPRENØRSKAP	23
3.2.4 ADMINISTRASJON	24
3.3 SITUASJONSBESTEMT LEDELSE	26
4 DESIGN OG METODE	28
4.1 DESIGN	28
4.2 METODE	28
4.2.1 KVALITATIV METODE	29
4.2.2 FORSKNINGSINTERVJU	30
4.2.3 INTERVJUPERSONER OG INFORMANTER	31
4.3 ANALYTISK TILNÆRMING	33

4.3.1 INDUKTIV TILNÆRMING	33
4.3.2 PERSONSENTRERT ANALYTISK TILNÆRMING	34
4.3.3 ORGANISERING I KATEGORIER	36
4.4 ETIKK OG KVALITETSVURDERINGER	37
4.4.1 ETISKE RETNINGSLINJER	37
4.4.2 KVALITETSVURDERING AV FORSKNINGSPROSJEKTET	39
5 PRESENTASJON AV FUNN	41
5.1 HVA LEGGER DU I DET Å VÆRE EN PEDAGOGISK LEDER?	41
5.2 LEDELSE	42
5.3 PEDAGOGISK ARBEID	47
5.4 DIVERSE ANDRE ARBEIDSOPPGAVER	50
5.5 OPPLEVELSE AV TID	51
6 DRØFTING	54
6.1 Å VÆRE EN PEDAGOGISK LEDER	54
6.2 LEDELSE	56
6.3 PEDAGOGISK ARBEID	62
6.4 DIVERSE ANDRE ARBEIDSOPPGAVER	65
6.5 OPPLEVELSE AV TID	67
7 KONKLUSJON OG AVSLUTNING	71
7.1 LEDELSE	71
7.2 PEDAGOGISK ARBEID	72
7.3 DIVERSE ANDRE ARBEIDSOPPGAVER	73
7.4 OPPLEVELSE AV TID	73
7.5 KONKLUSJON	74
7.6 VIDERE FORSKNING OG IMPLIKASJONER FOR FELTET	74
KILDEHENVISNING	75
VEDLEGG	77
VEDLEGG 1 – GODKJENNING FRA NSD	77
VEDLEGG 2 – INFORMASJONSSKRIV	80
VEDLEGG 3 – SAMTYKKEERKLÆRING	82
VEDLEGG 4 – INTERVJUGUIDE	83

1 Innledning

Jeg har vært pedagogisk leder siden 2015 og har en følelse og oppfatning om at det er blitt mer og mer oppgaver jeg skal gjøre som pedagogisk leder. Jeg opplever mer arbeidsoppgaver knyttet til dette med ulike rapporter og administrativt arbeid, det er mye tid som går til dokumentering av HMS-arbeid, og det er mange arbeidsoppgaver knyttet til oppfølging av enkelt barn. Jeg opplever at kontortiden på 4 timer ikke strekker til, og går rundt med dårlig samvittighet ovenfor barn og arbeidsgiver for at jeg ikke klarer å gjennomføre alt jeg skal. Jeg kan umulig være alene om å føle på økt press og økte arbeidsoppgaver som pedagogisk leder?

Cirotzki og Lorentzen (2022) har innhentet erfaringer fra barnehagelærere og pedagogiske ledere i fra ulike barnehager. Blant disse erfaringene kommer det frem at barnehagelærere og pedagogiske ledere i barnehagens grunnbemanning utfører mange tekniske og praktiske vedlikeholdsoppgaver, og mange administrative og personalmessige oppgaver. Blant disse oppgavene finner de oppgaver som egentlig skal utføres av arbeidsgiver, skriver de. Personlig kjenner jeg meg veldig igjen i det som blir presentert i artikkelen til Cirotzki og Lorentzen (2022), og det er hovedsakelig i bakgrunn av denne artikkelen at jeg ønsker å se nærmere på arbeidsoppgavene til dagens pedagogiske ledere.

Formålet med dette masterprosjektet er å få et innblikk i hvilke arbeidsoppgaver dagens pedagogiske ledere gjennomfører, og hvordan de opplever dette med tidsbruk. Det vil være interessant å se om mine funn bærer noen likheter eller ulikheter sett opp mot det som kommer frem i artikkelen til Cirotzki og Lorentzen (2022).

1.1 Problemstilling

Temaet for mitt masterprosjekt dreier seg om arbeidsoppgavene til pedagogiske ledere. Ut fra min personlige erfaring, og fra det som har kommet frem i innledningen vil jeg arbeide etter denne problemstillingen:

«Hvilke arbeidsoppgaver gjennomfører dagens pedagogiske ledere, og opplever de at de har tilstrekkelig tid til å gjennomføre dem?»

I tillegg til problemstillingen har jeg stilt meg disse forskningsspørsmålene for å hjelpe meg for å besvare problemstillingen:

1. Hva vil det si å være en pedagogisk leder i dag?
2. Hvilke arbeidsoppgaver opplever de som mest tidkrevende?

1.2 Tidligere forskning

Ledelse i barnehagen er et lite utforsket felt. Det finnes en del masteravhandlinger og mindre arbeider på norsk som berører akkurat ledelse i barnehagen. Mye av forskningen retter seg mot styreren og styreres oppgaver. Det er lite forskning som tar for seg rollen og arbeidsoppgavene til den pedagogiske lederen (Gotvassli, 2013, s. 300- 301).

Nicolaisen, Seip og Jordfald (2012, s. 7, 11) har skrevet om tidstyver i barnehagen. Bakgrunnen for deres bok var å undersøke hvordan ansatte fordeler tiden sin på ulike arbeidsoppgaver i bydel Alna i Oslo kommune. De skriver at det er gjort relativt lite forskning på tidsbruk og organisering av arbeidsoppgaver i norske barnehager. I deres tilnærming har de hatt et veldig åpent og eksplorerende utgangspunkt. En av hovedproblemstillingene de har arbeidet etter er spørsmålet «*hva bruker ledere og det øvrige personalet tid på, og i hvilken grad oppfattes tidsbruk til ulike oppgaver som vel anvendt?*»

I boken skriver de om pedagogiske ledere som opplever møter og planleggingsaktiviteter som veldig tidkrevende. Det kommer frem at møtene oppleves som en stor tidstyv, men det kommer også frem at oppfølging av sykefravær og ulike former for rapportering og diverse prosedyrer som for eksempel er knyttet til IKT eller HMS tar mye tid. Dette er arbeidsoppgaver som tar for mye tid i forhold til arbeidet med det praktiske, pedagogiske arbeidet (Nicolaisen et al., 2012, s. 60).

Foruten forskningen om tidstyver som Nicolaisen et al. (2012) har sett nærmere på, har Larsen og Slåtten (2014) sett nærmere på om den pedagogiske lederrollen er i endring og om pedagogiske ledere gjennomfører andre arbeidsoppgaver enn tidligere.

I artikkelen til Larsen og Slåtten (2014, s. 17) har de sett nærmere på om det er dannet seg en ny pedagogisk lederrolle og lederidentitet. Hovedfunnene deres viser at den pedagogiske lederrollen er i endring. De legger frem at deres informanter melder om nye oppgaver slik som flere administrative oppgaver og personalleder oppgaver. De har også stilt spørsmål om hvordan de pedagogiske lederne opplever denne endringen, og ut fra deres artikkel kommer det frem at det er nokså likestilt på om de liker disse endringene eller ikke. De som liker endringen setter pris på mer ansvar og større utfordringer. Av de som ikke liker endringen, så blir det særlig trukket frem at slike arbeidsoppgaver tar tid bort fra barna og at de ser på tid sammen med barna som det viktigste for å være en god pedagogisk leder.

Det er rundt 10 år siden disse utgivelsene kom ut, og jeg ønsker likevel å se nærmere på arbeidsoppgavene til pedagogiske ledere. Gjennom prat med andre pedagogiske ledere og gjennom ulike artikler (Mejlbo, 2020) kommer det frem at det er et økt press på pedagogiske ledere. Jeg er av den oppfatning at det vil være samfunnsnyttig å se nærmere på og belyse om pedagogiske ledere opplever at de har nok tid til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver. Forskingen knyttet til barnehagefeltet ser jeg på svært viktig. Vi som arbeider i barnehagen skal sørge for å gi barna så gode rammer som mulig slik at de får en positiv utvikling. Barna er helt avhengig av å bli møtt på en positiv måte og de skal oppleve glede og begeistring når de er i barnehagen. Det vil være helt sentralt at de som arbeider i barnehagen, og kanskje spesielt pedagogiske ledere, at de har nok tid til å gjennomføre de arbeidsoppgavene de er satt til å gjøre. En konsekvens av at man har for lite tid til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver kan bidra til å skape dårlig samvittighet, opplevelse av å ikke strekke til eller at de pedagogiske lederne må ta jobben med seg hjem på fritiden. En annen ringvirkning vil være at barna i barnehagen ikke får det pedagogiske tilbudet de skal ha og har rett på i følge rammeplanen. Rammeplanen (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 7) sier at barnehagen i samarbeid med hjemmet skal ivareta barnas behov for omsorg og lek, og fremme læring og dannning som grunnlag for allsidig utvikling.

1.3 Oppgavens struktur

Kapitel 2 tar for seg de kontekstuelle forholdene rundt rollen som pedagogisk leder. Dette innebære å se nærmere på rammebetingelsene for handling slik som lovverket. Jeg vil også se nærmere på bemanning- og pedagognorm, kvalitet i barnehagen og stillingsinstruks for pedagogiske ledere.

Under kapitel 3 tar jeg for meg teoretisk rammeverk og ser nærmere på to teoretiske baktepper som på ulike måter perspektiverer begrepet ledelse. Perspektivene jeg skal se nærmere på er ledelse som funksjon (Strand, 2007; Gotvassli, 2013) og situasjonsbestemt ledelse (Aasen, 2018; Hersey & Blanchard sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Design og metode vil bli presentert i kapitel 4 hvor jeg ser nærmere på hvordan jeg har gått frem for å innhente datamaterialet mitt og hvor jeg presenterer analysefremgangsmåte og tar for meg etikk og kvalitetsvurderinger.

I kapitel 5 vil jeg presentere de empiriske funnene og hvor jeg i kapitel 6 drøfter disse i lys av de kontekstuelle forholdene og det teoretiske rammeverket. Jeg vil også komme med egne drøftinger og refleksjoner.

Kapitel 7 vil ta for seg konklusjon og avslutning for å legge frem et svar på problemstillingen.

Mindre deler og elementer i dette forskningsprosjektet er hentet fra, og bygger på eget eksamensarbeid i faget ME6-501 forskningsdesign og metode, våren 2022 ved Høgskolen på Vestlandet. Den eksamen var et forberedende arbeid til dette masterprosjektet, og veileder er informert.

2 Kontekstuelle forhold¹

En pedagogisk leder er en person som er satt til å lede det pedagogiske arbeidet på en avdeling i en barnehage. Dette kapitlet tar for seg de kontekstuelle forholdene rundt denne rollen. Kontekstuelle forhold kan være mye, og kan sees på som rammebetingelsene for handling. For å konkretisere, så er det disse punktene jeg skal se nærmere på i dette kapitlet: barnehageloven, rammeplanen for barnehager, bemanning- og pedagognorm, kvalitet i barnehagen, stillingsbeskrivelse for pedagogisk leder og daglig virksomhet i barnehagen.

2.1 Barnehageloven

Den første barnehageloven kom i 1975 og det ble klart at styrere og avdelingsledere skulle ha førskolelærerutdanning, men loven gjorde det mulig å ha dispensasjon fra utdanningskravet. I 1982 gav kirke- og undervisningskomiteen (1990, sitert i Hannevig, Lundestad & Skogen, 2020, s. 55) ut utgivelsen *Målrettet arbeid i barnehagen. En håndbok*. Denne ble gitt ut da det kom et behov for en tydeligere struktur i barnehagen som virksomhet, og for å få høyere pedagogisk kvalitet. I denne ble førskolelærerens oppdrag beskrevet som å sørge for at virksomheten i barnehagen ble pedagogisk tilrettelagt, og at førskolelærerens utdanningsbakgrunn skulle fungere som en garanti for at arbeidet ble målrettet og pedagogisk forsvarlig. Observasjon, planlegging og vurdering skulle skje på bakgrunn av førskolelærerens kunnskap om virkemidler og metoder for å påvirke barns utvikling, og for å skape et pedagogisk miljø for barn i barnehagen (Hannevig, et al., 2020, s. 56).

2.2 Rammeplanen for barnehager

Hannevig et al. (2020, s. 56) skriver at den første rammeplanen for barnehager kom i 1996. Denne rammeplanen skulle være forankret i den eksisterende barnehagetradisjonen. Om førskolelærere i rammeplanen sto det at de gjennom sin utdanning skal ha fått kompetanse i å møte, veilede og oppdra barn. De skal også ha kompetanse i forhold til samarbeid med øvrige ansatte. Pedagogiske ledere ble da sammen med styreren gitt ansvaret for å skape et godt personalsamarbeid i barnehagen.

¹ Elementer i dette kapitlet er hentet fra, og bygger på eget eksamensarbeid i faget ME6-501 forskningsdesign og metode, kand.nr 422, s. 9- 11, våren 2022 ved Høgskolen på Vestlandet

I 2006 ble barnehagene overført til Kunnskapsdepartementet og ble en del av utdanningssystemet. Samme år kom det en revidert utgave av rammeplanen for barnehager. I den heter det at barnehagen skal ha en pedagogisk ledelse, og at 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 personalet slik at de får en felles forståelse av barnehagens ansvar og oppgaver (Hannevig, et al., 2020, s. 56).

I 2017 oppnevnte Kunnskapsdepartementet (2018a) en ekspertgruppe for barnehagelærerrollen. Hannevig et al. (2020, s. 57) skriver i et sammendrag av denne rapporten, så sier ekspertgruppen at oppgaven var å dokumentere barnehagelærerrollen som en profesjonsrolle, og å drøfte hvordan barnehagelærerprofesjonen kan utvikles videre. En av konklusjonene i rapporten er at barnehagelærerne har behov for solid faglig kunnskap for å analysere situasjoner i det pedagogiske arbeidet. Her fremhever ekspertgruppen at hvis det pedagogiske arbeidet skal kunne utøves i tråd med en helhetlig og bærekraftig pedagogikk, må barnehagelærerne få rammer som gir dem autonomi til å utøve arbeidet på denne måten. Profesjonen må også gis rammer som legger til rette for at arbeidet kan utvikles (Kunnskapsdepartementet, 2018a, s. 6).

Den gjeldende rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver kom ut i 2017 (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 7). Den sier at *«barnehagens samfunnsmandat er, i samarbeid og forståelse med hjemmet, å ivareta barnas behov for omsorg og lek og fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling. Lek, omsorg, læring og danning skal ses i sammenheng»*.

Barnehagens samfunnsmandat beskriver pedagogiske lederes oppdrag, og vil være den sterkeste føringen for lederskapet i barnehager. En pedagogisk leder er gitt ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet. Videre skriver rammeplanen at den pedagogiske lederen skal lede arbeidet med planlegging, gjennomføring, dokumentasjon, vurdering og utvikling av arbeidet i barnegruppen han/ hun har ansvar for. Nytt i nåværende rammeplan er at det er skriftlig formulert at ansvaret skal utøves *«i tråd med godt faglig skjønn»* (Hannevig et al., 2020, s. 59; Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16).

Profesjonelt skjønn kan sees på som profesjonell resonnering om valg av handlemåte, som må basere seg på en fortolkning av det enkelte tilfeller i lys av generelle kunnskaper og handlingsnormer. Faglig skjønn kan knyttes til spesielle kvaliteter ved en yrkesgruppes måte å handle eller utføre oppgaver på, og formalisert kunnskap må kombineres med utøvelse av skjønn for at oppgavene skal kunne håndteres på en adekvat måte. Ulike profesjoner er kunnskapsanvendere, og for å anvende teoretisk kunnskap adekvat trengs det også ferdigheter og situasjonsinnsikt (Terum & Molander, 2008, s. 15).

2.3 Kvalitet i barnehagen

Hurdalsplattformen (Statsministerens kontor, 2021, s. 51) legger frem at gode barnehager er viktig for å gi alle barn en trygg og god oppvekst og like muligheter. Regjeringen gjør det klart at de ønsker å *«forbetre bemanningsnorma slik at ho sikrar barna nok tilsette. Dette skal skje blant anna ved å stille krav til vikarbruk, krav til stadleg leiar, gjennomgå oppgåver som tar tilsette bort frå barna, og gjennomgå finansieringa av norma»*.

I forbindelse med Hurdalsplattformen, har regjeringen (Kunnskapsdepartementet, 2023, s.7) lagt frem en nasjonal barnehagestrategi frem mot 2030 som konkretiserer ambisjonene i Hurdalsplattformen. Det kommer blant annet frem at strategien skal bidra til bedre kvalitet i barnehagetilbudet gjennom økt kompetanse til de ansatte, god ledelse og tilstrekkelig bemanning. Det kommer også frem i strategien (Kunnskapsdepartement, 2023, s. 12) at det i dag er store kvalitetsforskjeller i og mellom barnehager. Noen arbeider systematisk med kvalitetsutvikling, mens andre ikke arbeider i tråd med rammeplanens intensjoner. Det kommer frem at det kan skyldes: *«mangel på rammeplanforståelse og didaktisk kompetanse, for svake profesjonelle læringsfellesskap eller for lite tid til å jobbe systematisk med rammeplanen»*.

For å arbeide systematisk med å utvikle kvaliteten på barnehagetilbudet kommer det frem av strategien at det kreves god kompetanse, god ledelse og gode rammer for arbeidet. Mange barnehager rundt omkring i landet har høyt sykefravær og mangel på vikarer som kan føre til perioder med uforutsigbar og lav bemanning. I dagens barnehager er det også ansatte uten relevant kompetanse (Kunnskapsdepartementet, 2023, s. 12).

2.4 Pedagog- og bemanningsnorm i barnehagen

I norske barnehager ble det 1. august 2018 innført ny pedagog- og bemanningsnorm. Den sier at barnehagen skal minst ha én pedagogisk leder pr. 7 barn under tre år og en pedagogisk leder pr. 14 barn over tre år. Samtidig med ny pedagognorm ble det også vedtatt en minimumsnorm for grunnbemanning i barnehagen. Det skal være en ansatt pr. 3 barn når barna er under tre år, og en ansatt pr. 6 barn når barna er over tre år (Kunnskapsdepartementet 2018b & Hannevig et al., 2020, s. 58).

2.5 Stillingsbeskrivelse pedagogisk leder

Hannevig et al. (2020, s. 61) gjør det klart at pedagogiske lederes samfunnsoppdrag i lovverket beskrives og tolkes nærmere i stillingsinstruks utarbeidet av ulike barnehageeiere. En stillingsinstruks er en jobbeskrivelse som forteller den ansatte hvilke krav som stilles til stillingen. Det finnes i dag ingen nasjonal stillingsinstruks for pedagogiske ledere. Hannevig et al. har sett nærmere på et utvalg tilfeldige stillingsinstruks for den pedagogiske lederrollen i tre kommuner i Østlandsområdet, og en større privat barnehageeier.

Samlet sett mener Hannevig et al. (2020, s. 69) at barnehageeieres stillingsinstruks bekrefter pedagogiske lederes oppdrag som både pedagoger og personalledere, og at pedagogiske ledere gis et omfattende ansvar med en rekke oppgaver. Pedagogiske ledere er en del av barnehagens lederteam og gis et tydelig medansvar for det pedagogiske arbeidet og andre oppgaver i barnehagen. Den doble rollen som pedagog og leder trer klart frem i lovverk og forskrifter. Oppdraget gitt, understreker og bekrefter behovet for profesjonell kompetanse i begge roller. Det stilles også krav om at pedagogiske ledere skal ha ulike personlige egenskaper, som å være selvstendige, ha gode samarbeidsevner og ha evne til å stå i press og utfordringer. De pedagogiske lederne må også være lojale overfor barnehageeierens visjoner og verdier i sin pedagogiske ledelse, samtidig som de gis et klart selvstendig ansvar for barnegruppen sin.

Rammeplanen (Utdanningsforbundet, 2017, s. 16) sier som nevnt at den pedagogiske lederen er gitt ansvaret for å iverksette og det lede det pedagogiske arbeidet. Dette innebærer å planlegge, gjennomføre, dokumentere og evaluere det pedagogiske arbeidet. I den forbindelse skal en pedagogisk leder ha minst 4 timer med kontortid/ ubundentid. Det står i protokollen mellom KS og de ulike særforbundene at «*minst 4 timer i gjennomsnitt pr. uke av den ordinære arbeidstiden skal anvendes til planlegging, for- og etterarbeid for pedagogiske ledere/barnehagelærere*» (KS, 2022, s. 4).

2.6 Daglig virksomhet i barnehagen

Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg & Ludvigsen. (2015, s. 34- 35) skriver at fra 1990 og fremover har det blitt knyttet mer oppmerksomhet rettet mot organiseringen av barnehagen. Det utvikles nye og mer eksplisitte krav om profesjonell organisering med vekt på klare rutiner, ansvarsfordeling, planlegging, formalisering, systematisk planlegging og evaluering. I bakgrunn av at det utvikles et press i retning av mer styring og kontroll, har Børhaug et al. gjennomført en undersøkelse i 2008 som tar for seg spørsmålene om barnehagen har blitt mer rutinisert, og om rutiner og regler for arbeidsdeling, oppgaveutførelse og samordning har blitt mer formalisert. Informantene har vært styrer, to pedagogiske ledere og to assistenter i hver barnehage.

2.6.1 Praktiske oppgaver

Børhaug et al. (2015, s. 36) presenterer hvilke praktiske oppgaver informantene gjennomfører i barnehagen. Alle praktiske aktiviteter knyttet til av- og påkledning, måltider, ankomst og henting av barn, soving for de minste, rydding og orden. Flere av informantene i deres undersøkelse sa at dette er en veldig stor del av barnehagehverdagen. Informantene, og spesielt de pedagogiske lederne og assistentene, peker på at alle må delta i dette rutinearbeidet, og at de er opptatt av å understreke at her er alle like. Fordelingen av de praktiske rutineoppgavene skiller seg fra det pedagogiske arbeidet, der flere informanter peker på at førskolelærerne har den viktigste rollen, særlig når det gjelder planlegging. Når det gjelder den praktiske gjennomføringen av planene, er de ansatte mer likestilte.

2.6.2 Pedagogisk tilrettelagte aktiviteter

I undersøkelsen til Børhaug et al. (2015, s. 38) skriver de at barnehagene har utviklet rutiner for de pedagogisk tilrettelagte aktivitetene. Noen har en fast dagsrytme som de følger hver dag, mens andre har ulik rytme ulike dager, eller for ulike barnegrupper, eller barnegruppene roterer mellom ulike rytmer. I økende grad skal barnehagen vurdere og dokumentere barnas ferdigheter og utvikling. Også her brukes det ferdige opplegg og rutiner, gjerne slike som man har fått utenfra.

2.6.3 Foreldresamarbeid

Foreldresamarbeid er det også innhentet informasjon om (Børhaug et al. (2015, s. 39). Mange barnehager har rutiner for hvordan foreldrene skal møtes av personalet i hente- og bringesituasjoner. Det er også rutiner for foreldremøter og foreldresamtaler og for hvilken dokumentasjon foreldrene skal få om barnehagens virksomhet. Foreldrene får gjerne årsplaner, og i noen barnehager er det rutinisert at foreldrene skal få tilgang til bilder og film, på storskjerm i garderoben eller på nett.

2.6.4 Planlegging

Angående planlegging kommer det frem fra informantene at de fleste barnehagene har rutinisert hvordan de utarbeider plandokumentene sine, det vil si årsplan og periodeplaner (Børhaug et al., 2015, s. 40). Det varierer litt hvilke perioder man planlegger for innenfor året, men det er rutinisert. Også korttidsplanleggingen på avdelingsnivå, eller tilsvarende, omtales som fast organisert i mange av barnehagene. En styrer sa: «*De pedagogiske lederne styrer basene sine og lager planer for det som skal skje daglig, ukentlig, månedlig*».

Gjennom de kontekstuelle forholdene kan jeg se hvilke rammer en pedagogisk leder har for utførelsen av sitt arbeid. Øverste ledd er barnehageloven og sammen med rammeplanen så legger den føringer for hva som er arbeidsoppgavene til en pedagogisk leder. Videre har jeg sett på bemanning- og pedagognormen og hvilken strategi regjeringen har for barnehagene i Norge frem til 2023. Til slutt tok jeg for meg stillingsbeskrivelse til pedagogiske ledere og hva som er den daglige virksomheten i barnehagen.

3 Teoretisk rammeverk²

I lys av problemstillingen skal jeg se nærmere på to teoretiske baktepper som på ulike måter perspektiverer begrepet ledelse. Perspektivene jeg skal se nærmere på er ledelse som funksjon (Strand, 2007; Gotvassli, 2013) og situasjonsbestemt ledelse (Aasen, 2018; Hersey & Blanchard sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2019).

Gotvassli (2013, s. 300- 301) skriver at ledelse i barnehagen er et lite utforsket felt, men at han selv har forsket noe på området og at det finnes noen masteravhandlinger knyttet til ledelse i barnehagen. Mye av forskningen retter seg derimot styreren og styreres oppgaver i barnehagen, og at det er lite forskning som tar for seg rollen og arbeidsoppgavene til den pedagogiske lederen. Bakgrunnen for at jeg velger å se nærmere på disse perspektivene er at jeg selv er pedagogisk leder, og jeg kjenner meg igjen i det teoriene sier. Når Gotvassli skriver at det er lite forskning på ledelse i barnehagen, så har jeg også valgt disse perspektivene da disse er brukt i tidligere forskning som kan ha likhetstrekk med mitt forskningsprosjekt. Børhaug og Lotsberg (2014, s. 2) skriver blant annet at perspektivet med ledelse som funksjon er blitt mye brukt innen barnehageforskning.

Før jeg ser nærmere på disse ledelsesperspektivene, skal jeg se nærmere på hvordan ledelse og læring omtales i rammeplanen. Rammeplanen forteller hvordan barnehageloven skal utøves i praksis og det er derfor hensiktsmessig å se hva rammeplanen sier om ledelse og læring. Jeg drar inn læring da dette vil være relevant sett opp mot situasjonsbestemt ledelse (Aasen, 2018; Hersey & Blanchard, 1988 sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2019) som jeg skal se nærmere på senere.

3.1 Rammeplanen om ledelse og læring

Barnehagen er en lærende organisasjon hvor hele personalet skal reflektere rundt faglige og etiske problemstillinger, oppdatere seg og være tydelige rollemodeller. Det er barnehageeier som har det overordnede ansvaret for at barnehagen drives etter gjeldende lover og regelverk. Rammeplanen gjøre det klart at et kompetent pedagogisk personale er en forutsetning for at barnehagene leverer et tilbud av god kvalitet (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 15)

² Elementer i dette kapitlet er hentet fra, og bygger på eget eksamensarbeid i faget ME6-501 forskningsdesign og metode, kand.nr 422, s. 8- 9, våren 2022 ved Høgskolen på Vestlandet

Barnehagen skal være en pedagogisk virksomhet og målet med barnehagen som pedagogisk virksomhet, er å gi barna et tilrettelagt tilbud i tråd med barnehageloven og rammeplanen. For å oppnå dette skal barnehagen være en lærende organisasjon, og det pedagogiske arbeidet skal være begrunnet i barnehageloven og rammeplanen. Planleggingen skal gi personalet grunnlag for å tenke og handle langsiktig og systematisk i dette arbeidet. Planleggingen skal også baseres på kunnskap om barns trivsel og allsidige utvikling (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 37).

Det blir påpekt i rammeplanen (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 38) at barnehagen skal jevnlig vurdere det pedagogiske arbeidet. Det betyr at arbeidet skal beskrives, analyseres og fortolkes ut fra barnehageloven og rammeplanen. Vurderingsarbeidet skal bygge på refleksjoner som hele personalgruppen er involvert i. Felles refleksjoner over det pedagogiske arbeidet kan gi personalet et utgangspunkt for videre planlegging og gjennomføring. På denne måten kan personalet lære av egen praksis og bidra til å utvikle barnehagen som pedagogisk virksomhet.

Barnehagelæreren er den som utdannes spesielt for å kunne ivareta barnehagens oppgaver (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 15-16). En som er utdannet barnehagelærer kan være pedagogisk leder i en barnehage. Den pedagogiske lederen skal ha ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet. Videre skal den veilede og sørge for at barnehageloven og rammeplanen oppfylles gjennom det pedagogiske arbeidet. Det er også den som har ansvaret for å lede arbeidet med planleggingen, gjennomføringen, dokumentasjonen, vurderingen og evaluering av arbeidet slik som blir nevnt i avsnittet over.

3.2 Ledelse som funksjon

Hva er ledelse? Jacobsen og Thorsvik (2019, s. 405) skriver at det er mange definisjoner på ledelse, men at det likevel er enighet om at ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd for å oppmuntre til innsats for å nå felles mål. Ledelse kan dermed sees på som en relasjonell virksomhet. Når ledelse skjer innenfor rammen av en organisasjon, er hensikten med ledelse vanligvis å støtte de ansatte i bestrebelsen for å nå bestemte mål, motivere til innsats og skape trivsel i organisasjonen.

Strand (2007, s. 433) og Gotvassli (2013, s. 62) skriver begge om ledelse som funksjon. Strand vinkler denne form for ledelse sett opp mot organisasjoner generelt, mens Gotvassli har operasjonalisert det og rettet denne form for ledelse mot barnehagen. I bakgrunn av dette, vil jeg under hver funksjon først presentere kort hva Strand sier, for deretter å se nærmere på hvordan Gotvassli har trukket dette inn mot barnehagen.

Strand (2007, s. 433) legger frem at ledere er handlende organisasjonsmennesker med videre mandat og større påvirkningsmuligheter enn andre organisasjonsmedlemmer. Hun skriver at det finnes mulige handlingsveier og teknikker for påvirkning, og hva ledere kan bidra med i organisasjoner på fire hovedområder. Ledelsesoppgavene deles inn i fire funksjonelle områder, og ledelse kan måles mot ivaretagelsen av organisasjonens behov på disse fire områdene:

- Produksjon: å sette mål og drive frem resultater
- Integrasjon: å skape felles oppfatninger og styrke medlemmenes tilknytning til organisasjonen
- Entreprenørskap: å forholde seg aktivt til omverdenen, utnytte muligheter og avverge trusler
- Administrasjon: å nytte systemer og strukturer og utvikle dem

3.2.1 Produksjon

Strand (2007, s. 436- 437) kaller den delen av virksomheten som går på målsetting og måloppnåelse for produksjon. Organisasjoner må kunne oppfattes som produserende og måloppfyllende mekanismer som ikke er selvforsynte og innelukkede, men må inngå i noe slags utvekslingsforhold med omverdenen. Organisasjoners formål og konkrete arbeidsmål må ha referanse til oppgaver i omverdenen. Det er ikke opplagt hvordan organisasjoner bidrar til omverdenen, og hva som er deres mål, men det er klart nok at de må bidra, eller i det minste oppfattes av andre å gjøre det – de må framstå som legitime. Samtidig som mål er sentrale for organisasjoner, er de viktige og styrende for atferd hos individer. Noe av det som ivaretar produsentfunksjonen og som fremmer måloppnåelse er resultatorientering og planlegging.

Gotvassli (2013, s. 60) har operasjonalisert produksjonsfunksjonen og trukket dette inn mot barnehagen. Han skriver at for å kunne utføre denne funksjonen, må en leder kjenne fagfeltet sitt og dets mål og virkemidler. For en barnehage er det primært representert ved å lede kjernevirksomheten, som er å være pedagogisk leder. Det handler om planlegging, gjennomføring og evaluering av det pedagogiske arbeidet, og det handler også om å utvikle barnehagen i ønsket retning og ha et verdimeisig grunnlag i alt arbeidet lederen gjør.

Gotvassli (2013, s. 65) ser på produksjonsfunksjonen som pedagogisk ledelse i barnehagen. Pedagogisk ledelse dreier seg om å ha fokus på kjernevirksomheten i barnehagen som er arbeidet med danning gjennom omsorg, lek og læring. Det dreier seg også om å lede barnehagen som en pedagogisk virksomhet.

Bleken (2005) og Børhaug et al. (2011) sitert i Gotvassli (2013, s. 66) legger konkret frem hva en pedagogisk leder skal når det kommer til ledelse av det pedagogiske arbeidet. Det betyr at det blant annet blir arbeidet med disse aktivitetene:

- Planlegging og organisering av det pedagogiske arbeidet
- Rådgivning til og veiledning av personalet
- Kontakt med barnas foreldre eller foresatte
- Drive pedagogisk utviklingsarbeid og stimulere til nytenkning
- Evaluering og kontroll av det pedagogiske arbeidet og
- Observasjon av barn og barnegrupper etter behov

Kvistad og Søbstad (2013, s. 163) skriver også om pedagogisk ledelse, og de definerer pedagogisk ledelse som den ledelsen som kreves for å initiere og lede refleksjons- og læringsprosesser i organisasjoner. Fokuset vil være at barnehagen er en lærende organisasjon hvor det ideelle er at alle lærer seg å lære av de utviklingsprosessene de deltar i.

I en organisasjon som en barnehage foregår det mange aktiviteter. Det er vanlig å analysere disse aktivitetene ved å se på det som kalles de grunnleggende prosessene i en organisasjon: mål, kommunikasjon og beslutninger. For barnehagen betyr det at arbeidet med kjerneaktivitetene – det faglige innholdet – er knyttet til pedagogisk ledelse.

Det er rammeplanen som legger føringene for barnehagens innhold og oppgaver, noe som igjen vil si at det er gjennom rammeplanen vi finner barnehagens mål. For å nå disse målene må lederne ta en rekke beslutninger, gjøre prioriteringer og foreta veivalg, og til disse oppgavene trenger lederne mye informasjon som skal sikre et godt beslutningsgrunnlag (Gotvassli, 2013, s. 69).

Gotvassli (2013, s. 69) skriver at målene fungerer også som et vurderingsgrunnlag for om vi har tatt de rette beslutninger. Er målene nådd? For å kunne ta beslutninger må vi innhente informasjon, og det skjer gjennom kommunikasjonsprosessen. Kommunikasjonsprosessen fremskaffer nødvendig informasjon til både målformuleringer og beslutninger. De grunnleggende prosessene (målsettingsprosessen, kommunikasjonsprosessen og beslutningsprosessen), kan også sees opp mot ledelse som funksjon. Samspillet mellom de tre prosessene er svært avgjørende for hvor godt en barnehage fungerer.

3.2.2 Integrasjon

Strand (2007, s. 482) presenterer integratorfunksjonen hvor han skriver om organisasjoner som normalt holdes sammen av folks frivillige ønsker om å være der og yte og av de følelsene av sosialt og oppgavemessig fellesskap som gir mening og sammenheng til den enkeltes arbeid. Integrasjon gjennom utvikling av sosiale normer, opplevelse av fellesskap, emosjonell tilfredsstillelse og kompetanseutvikling er blitt en anerkjent forutsetning for suksess i organisasjoner, men er også utpekt som en forutsetning for menneskelig utvikling og gjennom avtaler og lovgivning gjort til en rettighet for den enkelte. Ledere kan ha stor påvirkning på hvordan den enkelte opplever arbeidet og organisasjonen, og de bedømmes i stor grad av medarbeiderne etter sin ferdighet knyttet opp mot psykososiale felter.

Gotvassli (2013, s. 124) skriver om personalledelse når han tar for seg integrasjonsfunksjonen. Han skriver at dette retter fokuset mot de ansatte i barnehagen og peker på hvor viktig det er med et fellesskap som er sosialt og preget av oppgaver som gir grunnlag for mening, og å være sammen om en god utførelse av oppgavene. Grunnlaget for viktigheten av denne lederfunksjonen i barnehagen er at den viser sammenhengen mellom kvalitet i barnehagen og personalets kompetanse.

Personalet er en viktig kvalitetsfaktor for barnehagens innhold og oppgaver slik som blir beskrevet av Utdanningsdirektoratet (2022). Utdanningsdirektoratet bruker begrepet prosesskvalitet som innebærer kvaliteten på det arbeidet som foregår i barnehagen, inkludert samhandling, relasjoner og utviklingsarbeid. Kompetanse blant personalet i barnehagene er en viktig ressurs som påvirker barnehagen til å nå sine mål.

Som en del av personalledelse har den pedagogiske lederen ansvar for å lede en mindre arbeidsenhet og tar del i det praktiske arbeidet sammen med medarbeiderne sine. Som leder er den ansvarlig for å gi sine medarbeidere mulighetene for læring og utvikling. Som leder skal du sette mål, planlegge, motivere, organisere, lære opp, følge opp og gi tilbakemeldinger om resultatet. Det er viktig å «gripe» medarbeiderne i å gjøre noe bra og gi tilbakemelding om dette der og da. Du må gi støtte til viktige nøkkelpersoner i læringssystemet og vise interesse for å lytte til forslag som går ut på å forbedre det daglige arbeidet (Gotvassli, 2013, s. 149).

Gotvassli (2013, s. 151) skriver at en viktig del av personalledelse er å motivere og inspirere medarbeiderne sine. Samtidig kan dette være en av de vanskeligste oppgavene en har som leder. Skal en leder kunne motivere ansatte til en effektiv innsats, er det viktig å kunne se på hva motivasjon er og hva som kan regnes som motivasjonsfaktorer. Motivasjon kan defineres som drivkraften bak en viljebestemt handling. En pedagogisk leder som øker motivasjonen hos sine medarbeidere, frigjør energi hos dem. Medarbeideren vil da bruke mer av sin totale energimengde på den aktuelle oppgaven.

Kompetanseutvikling og konkrete tilbakemeldinger er to eksempler på motivasjonsfaktorer. Kompetanseutvikling gir et nødvendig grunnlag for å utvikle seg videre. Kunnskap gir sikkerhet og engasjement, og lysten til å lære øker enda mer. Opplæring innad i barnehagen har også gode effekter på kommunikasjonen og samarbeidet i barnehagen. Tilbakemeldinger er noe som ofte blir neglisjert, men å ikke få tilbakemelding på arbeidsoppgavene våre virker utilfredsstillende og det svekker motivasjonen. Å gi medarbeiderne konstruktiv tilbakemelding er et av de viktigste virkemidlene en leder kan bruke. Det påvirker medarbeiderens arbeidsmoral, produktivitet og arbeidsinnsats i positiv retning (Gotvassli, 2013, s. 156- 157).

3.2.3 Entreprenørskap

Ledelse knyttes i større grad til det å beherske et skiftende miljø og kunne utnytte nye muligheter skriver Strand (2007, s. 504). I samfunn der organisasjoner stadig oftere utsettes for konkurranse og annen sammenlikning av prestasjoner, er kravet til entreprenørskap og nyskapning ikke til å komme utenom. Å skape visjoner og forfølge dem gjennom strategisk ledelse og kreative løsninger blir sett på som entreprenørens hovedoppgaver.

Alle organisasjoner er avhengige av omverdenen. De må tilpasse seg de materielle mulighetene som foreligger, og sikre seg ressurser, og de må være i samsvar med de generelle verdimessige vurderingene som gjelder i miljøet – de må sikre seg legitimitet. I det daglige blir denne omverdenen som regel tatt for gitt. Men har en et tidsperspektiv på tingene og anerkjenner at det foregår forandringer som skaper nye betingelser og muligheter, må en ta vare på entreprenørfunksjonen. Den går ut på aktivt å holde oppsyn med og bearbeide omverden med sikte på en heldig tilpasning, skape nye muligheter ut fra egne forutsetninger, og dermed sikre langsiktig overlevelse for organisasjonen (Strand, 2007, s. 504).

Entreprenørskap blir av Gotvassli (2013, s. 234) beskrevet som strategisk ledelse i barnehagen. I denne sammenheng tar Gotvassli for seg barnehagens forhold til omgivelsene og lederen som strategisk aktør. Han skriver at strategi kan enkelt beskrives som bevisste valg mot målet.

Gotvassli (2013, s. 235) skriver at å endre barnehagen i takt med omgivelsenes forventninger er viktig som en del av strategisk ledelse. Helhetlig tenkning, nyskapning og strategitenkning legges også frem som viktige ledelsesfunksjoner innenfor strategisk ledelse. Å skape visjoner og stake ut en bevisst kurs anses å være svært viktig i forhold til strategisk ledelse. Kjernen i strategisk ledelse blir derfor å holde aktivt oppsyn med og bearbeide omverdenen med sikte på en helhetlig tilpasning, å skape nye muligheter for barnehagen ut fra egne forutsetninger og dermed sikre langsiktig overlevelse for barnehagen.

Den strategiske funksjonen har tradisjonelt vært lite fokusert i barnehagesektoren. Dette skyldes nok primært at barnehageplasser har vært en mangelvare, og det har vært mer enn nok med søkere til plassene i barnehagen. Med tilnærmet full barnehagedekning er situasjonen endret og kundene, i form av foreldrene, vil det nå være mulig for de å foreta en vurdering av de ulike tilbudene barnehagene har. På dette området kan det dermed være viktig å drive med profilering og markedsføring for å innhente nye foreldre og barn til barnehagene (Gotvassli ,2013, s. 235)

Gotvassli (2013, s. 63, 243) legger også frem kontakt med instanser utenfor barnehagen, og det å innhente ressurser til barnehagen utenfra som punkter som inngår under strategisk ledelse. Han skriver at barnehagen må forholde seg til en rekke interessenter som både har bidrag, men som også forventer seg belønninger. De ulike interessentene er *stat, kommune, ansatte, ledelsen, bruker- og arbeidstakerorganisasjoner, andre offentlige tjenester, foreldre/foresatte og barn.*

3.2.4 Administrasjon

Strand (2007, 462) skriver om administrasjon og han bruker en bredere betydning enn det å utføre rutinemessige oppgaver. Det handler om å drive og å utforme og endre systemer som virker atferdsregulerende. *Kontroll* er et ord som blir sett på som sentralt i denne sammenhengen. Det er grunnleggende for alle deltakere i organisasjoner å ha følelse av kontroll, dvs. herredømme over de umiddelbare omstendighetene en arbeider under, og forutsigbarhet om fremtiden. Et annet ord som blir trukket frem er *orden*. Han skriver da at det er orden i organisasjonen og hvor tilfeldigheter ikke får råde og ulik praksis er mistenkelig. Forskjellige organisasjoner trenger ulik grad av orden og kontroll for å fungere godt.

Strand (2007, s. 463) stiller seg spørsmålet hva det er administrasjonsfunksjonen retter seg mot. Han svarer med at administrasjon som kontroll retter seg mot all relevant atferd og alle relevante resultater for organisasjonen, styring av individer og tilrettelegging av samhandling. Administrasjon som organisasjonsstyring i større skala retter seg mot de samordnings- og koblingsmekanismene som er nødvendige for at organisasjonen skal arbeide godt. Å sikre at enkeltmedlemmene arbeider etter gitte prosedyrer og mot bestemte mål, er da en hovedfunksjon sier Strand.

Administrasjon har Gotvassli (2013, s. 275) operasjonalisert som administrativ ledelse. Administrativ ledelse blir beskrevet som tradisjonelle administrative oppgaver som rapportering, arkivering, holde orden på dokumenter og formell kontakt med foreldre og andre. Han skriver videre at det kan handle om oppgaver som er bestemt av og skal leveres andre utenfor barnehagen, og hvor frister skal overholdes. Søknader og rapporter som skal skrives, rutiner som skal lages og følges opp. Under administrative oppgaver hører også interne møter, innkjøp, lønn, drift og vedlikehold av bygninger. En viktig del er også å forholde seg til lover, forskrifter, retningslinjer, instruksjoner og politiske vedtak. Noen av disse oppgavene grenser over til pedagogiske lederoppgaver som å lage planer, sørge for god bemanning, møter og rapportering.

Under administrativ ledelse tar Gotvassli (2013, s. 294- 295) for seg delegering av oppgaver. Delegering er å fortelle en medarbeider hva du ønsker at den skal gjøre, og stole på at oppgaven blir utført. Delegering av ansvar og oppgaver kan gi ulike fordeler:

1. Delegering frigjør tid hos styreren til å ta seg av oppgaver av stor betydning for barnehagens utvikling, for eksempel pedagogisk utviklingsarbeid.
2. Delegering fører til en utvidelse av jobbinholdet til de øvrige ansatte i barnehagen og det kan skape større trivsel og motivasjon, større ansvarsfølelse og større engasjement.
3. Oppnå hurtigere beslutninger og fleksibilitet i barnehagen hvis problemer løses der de oppstår, slik at lederen slipper å involvere seg i hver eneste detalj. Forsinkelser og frustrasjon oppstår lett dersom styreren skal godkjenne og ha kjennskap til alt som foregår. Etter hvert blir også den enkelte medarbeider svært uselvstendig.

Jeg har nå sett nærmere på hva rammeplanen sier om ledelse og læring, og hvordan Strand (2007) og Gotvassli (2013) tar for seg ledelse som funksjon. Perspektivet på ledelse jeg nå skal se på er situasjonsbestemt ledelse (Aasen, 2018; Hersey & Blanchard sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2019). Jeg tok for meg hva rammeplanen sier om læring, da dette kan trekkes opp mot situasjonsbestemt ledelse.

3.3 Situasjonsbestemt ledelse

Innledningsvis tok jeg for meg rammeplanen og hvor den sier at den pedagogiske lederen skal lede, men også veilede. Det kan være å veilede barn i ulike situasjoner, men det kan også være å veilede medarbeiderne sine for at de skal kunne gjennomføre sine arbeidsoppgaver i tråd med hva barnehageloven og rammeplanen sier. I den sammenheng vil jeg nå se på situasjonsbestemt ledelse.

Situasjonsbestemt ledelse argumenterer for at trekk ved situasjonen (f.eks. arbeidsoppgavene eller de ansatte) kan påvirke den antatte effekten mellom lederstil og effektivitet. Den grunnleggende antakelsen i disse teoriene er at ulike situasjoner krever forskjellige lederstiler for at resultatet skal være effektivt (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 417).

Hersey og Blanchards (sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 417) tilnærming i studier av ledelse legger avgjørende vekt på hva som kjennetegner de ansatte når man skal ta stilling til hvilken lederstil som vil være mest hensiktsmessig. Utgangspunktet for denne teorien er at det er store variasjoner med hensyn til i hvilken grad underordnede er beredt til å løse arbeidsoppgavene. Ansattes modenhet består av to komponenter: kompetanse og vilje. Ved å kombinere disse får vi fire nivåer for ansattes modenhet:

- Ikke kompetent og ikke villig til å løse oppgavene
- Kompetent, men ikke villig til å løse oppgavene
- Ikke kompetent, men villig til å løse oppgavene
- Kompetent og villig til å løse oppgavene

Videre velger Hersey og Blanchards (sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 418) å skille mellom en støttende og styrende dimensjon. Ved å kombinere de to lederdimensjonene kan det utlede til fire typer lederstiler:

- Svak styrende og svak støttende lederstil, kalt delegerende lederstil
- Svak styrende og sterk støttende lederstil, dette kaller de deltakende lederstil
- Sterk styrende og sterk støttende lederstil, dette kaller de overtalende lederstil
- Sterk styrende og svak støttende lederstil, dette kaller de instruerende lederstil

Ansattes modenhet er inndelt i tre kategorier: lav, moderat og høy. Når ansattes modenhet er lav, bør ledere benytte en instruerende lederstil og fortelle hva som skal gjøres. Etter hvert som viljen til å yte øker blant ansatte som ennå ikke mestrer arbeidsoppgaven, bør lederen prøve å forsterke den positive holdningen til arbeidsoppgavene ved å kombinere sterk styring med en støttende lederstil. Når underordnede er blitt dyktige nok til å jobbe selvstendig, bør lederen redusere styringen og etter hvert også oppfølgingen av de underordnede (Hersey og Blanchards sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 418- 419).

Aasen (2018, s. 122) skriver også om situasjonsbestemt ledelse, men har på sin side konkretisert det mer i retning mot det konkrete arbeidet i barnehagen. Hun skriver at situasjonsbestemt ledelse er en ledermåte som er hensiktsmessig i team fordi den tar hensyn til personalets ulike erfaringer og kunnskaper i arbeidet med barna. Ulike medarbeidere har ulike behov for støtte og læring. Den pedagogiske lederen kan vurdere situasjoner som oppstår i arbeidet med barna, og tilpasser lederstilen til medarbeidernes ferdighetsnivå for å bygge opp evne og vilje til å gjøre enkelte arbeidsoppgaver. Valg av lederstil er altså situasjonsavhengig, og lederen må ta hensyn til de faktorene som hører med i samspillet. Situasjonsbestemt ledelse er en praktisk strategi som er enkel å anvende i det daglige livet i barnehagen. Ved å observere personalets evne og vilje i arbeidet kan den pedagogiske lederen, som teamleder, tilpasse lederstilen til både personen og situasjonen.

Situasjonsbestemt ledelse i barnehagen handler om forholdet mellom den pedagogiske lederen og assistentene, deres mål, arbeidsmåter og nære samspill. Her må den pedagogiske lederen ta i bruk sine faglige og relasjonelle kompetanser. Assistentene har mange selvstendige arbeids- og ansvarsoppgaver i barnehagen, og de jobber ofte alene i samspill med barna. Gjennom tett samspill i hverdagen får den pedagogiske lederen innsikt i medarbeidernes kunnskaper, holdninger og erfaringer, og ikke minst, deres evne og vilje til å gjennomføre arbeidsoppgaver i praksis. Det gjelder å finne en lederstil som kan være med på å utvikle disse kompetansene (Aasen, 2018, s. 123).

4 Design og metode³

Dette kapitlet tar for seg beskrivelser av hvordan forskningsprosjektet ble gjennomført. Jeg har en kvalitativ tilnærming og har brukt et semi-strukturert forskningsintervju for å innhente empiriske data fra mine informanter. I slutten av dette kapitlet legger jeg frem analysefremgangsmåten og ser nærmere på etikk og kvalitetsvurderinger.

4.1 Design

Bukve (2021, s. 125) skriver om casestudier som innebærer å se nærmere på et samfunnsfenomen i sin virkelige kontekst. Hva som er casen i en casestudie er avhengig av hva som er formålet med forskningsprosjektet, eller hva slags kunnskap jeg ønsker å utvikle. Fremgangsmåten i casestudier er å rette analysen mot én eller flere enheter som representerer studiens case(r). De enheter slike studier fokuserer på, kan være personer, grupper eller organisasjoner. Hovedpoenget er å oppnå rikholdig informasjon om de enhetene eller caser som studien fokuserer på, som i mitt tilfelle er pedagogiske ledere (Thagaard, 2013, s. 56).

I følge Bukve (2021, s. 127) kan studier utformes som en enkeltcasestudie, fler-casestudie eller en komparativ casestudie. Med utgangspunkt i min problemstilling, vil forskningsprosjekt mitt være en flercasestudie hvor hver pedagogisk leder vil være én case. Flercasestudier kan brukes for å finne likheter og ulikheter, og dette kan åpne opp for en sammenligning av de ulike casene når jeg skal analysere resultatene fra dataene jeg har innhentet.

4.2 Metode

Det er ulike tilnærminger for å innhente data, og det kan være kvantitativ eller kvalitativ metode. Kvantitativ metode vektlegger utbredelse og antall, mens kvalitativ metode søker å gå i dybden. I dette forskningsprosjektet har jeg valgt en kvalitativ tilnærming for å kunne belyse min problemstilling.

³ Elementer i dette kapitlet er hentet fra, og bygger på eget eksamensarbeid i faget ME6-501 forskningsdesign og metode, kand.nr 422, s. 13- 22, våren 2022 ved Høgskolen på Vestlandet

4.2.1 Kvalitativ metode

Thagaard (2013, s. 11-12) gjør det klart at kvalitative tilnæringer preges av et mangfold i typer av data og analytiske fremgangsmåter. Kvalitative metoder er blitt forbundet med forskning som innebærer nær kontakt mellom forsker og de som studeres, som ved deltakende observasjon og/ eller intervju. En viktig målsetting med kvalitative tilnæringer er å oppnå en forståelse av sosiale fenomener.

Fortolkende teoretiske retninger representerer et viktig grunnlag for kvalitativ metode. Refleksjoner rundt dataenes meningsinnhold er særlig fremtredende i de senere stadiene av forskningsprosessen. Imidlertid representerer fortolkning av data også en gjennomgående aktivitet i løpet av undersøkelsen. Den forståelsen jeg utvikler av data gjennom forskningsprosessen må også ses i sammenheng med den forforståelse jeg som forsker bringer med meg inn i prosjektet (Thagaard, 2013, s. 37).

I lys av en fortolkende teoretisk retning, vil en fenomenologisk tilnærming kunne passe inn i mitt forskningsprosjekt (Thagaard, 2013, s. 40). Fenomenologisk orienterte forskere beskriver de trekk som er felles ved de erfaringer som deltakere i et prosjekt gir uttrykk for. De felles erfaringer deltakerne har, gir et grunnlag for at vi kan utvikle en generell forståelse av det fenomenet vi studerer. Sentralt innen fenomenologien er å forstå fenomener på grunnlag av perspektivene til de personer vi studerer, og å beskrive omverdenen slik den erfares av dem. Fenomenologien bygger på en underliggende antakelse om at realiteten er slik mennesker oppfatter at den er. Dette skriver også Bygstad (2017, s. 39-40) om når han skriver om virkelighetsforståelse og fenomenverden. Bygstad presenterer et sentralt poeng: «*Den virkeligheten jeg beskriver med mine tanker og mitt språk, er virkelighet for meg, selv om det skulle vise seg at den er i grov utakt med den objektive virkeligheten*».

Det vil være viktig for meg som forsker og være åpen for det de pedagogiske lederne uttrykker og være oppmerksom på at det de formidler, er deres fenomenverden og virkelighetsforståelse. Det vil være sentralt å ha poenget til Bygstad (2017, s. 41) i bakhodet, og at virkeligheten de pedagogiske lederne beskriver med deres tanker og språk – er virkelighet for dem. Dette vil også være i tråd med den fenomenologiske tilnærmingen som er beskrevet over.

Problemstillingen jeg arbeider etter kunne også hatt en kvantitativ tilnærming ved å vektlegge utbredelse og tall, men jeg ønsker å ha nær kontakt med de personene jeg studerer. Jeg vil innhente data om hvordan de pedagogiske lederne som enkeltpersoner opplever og reflekterer over sine arbeidsoppgaver. Ut i fra at jeg er på jakt etter deres opplevelse av arbeidsoppgaver, vil en kvalitativ tilnærming være mer passende.

4.2.2 Forskningsintervju

Kvale og Brinkmann (2015, s. 45) skriver at når det er snakk om kvalitativ forskning, er fenomenologi mer bestemt et begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene. Ved å innsnevre intervjuet til den opplevde betydningen av intervjupersonens livsverden, har fenomenologien vært relevant for avklaring av forståelsesformen i det kvalitative forskningsintervjuet.

Et semistrukturert livsverdenintervju brukes når temaer fra dagliglivet skal forstås ut fra intervjupersonens egne perspektiver. Denne formen for intervju søker å innhente beskrivelser av intervjupersonens livsverden, og særlig fortolkninger av meningen med fenomenene som blir beskrevet. Det ligger nær opp til en samtale i dagliglivet, men har som profesjonelt intervju et formål. Et semistrukturert livsverdenintervju krever både en særegen tilnærming og teknikk. Det er semistrukturert som vil si at det er verken en åpen samtale eller en lukket spørreskjemasamtale. Det utføres i overensstemmelse med en intervjuguide som sirkler inn bestemte temaer, og som inneholder ulike spørsmål (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 46).

Videre gjør Kvale og Brinkmann (2015, s. 47- 48) det klart at gjennom intervjuet søker en å forstå betydningen av sentrale temaer i intervjupersonens livsverden. Den kvalitative intervjuer oppfordrer intervjupersonene til å beskrive så nøyaktig som mulig det de opplever og føler, og hvordan de handler. Det bør søkes etter beskrivelser som er mest mulig nyanserte. Min oppgave som forsker vil være å spørre hvorfor intervjupersonene opplever og handler som de gjør.

Ved å se på det som kommer frem om det kvalitative forskningsintervjuet, kan jeg se at intervju passer godt som empirisk metode for å samle inn data i mitt forskningsprosjekt. Formålet med intervjuet er å forstå sider ved intervjupersonens dagligliv, fra hans eller hennes eget perspektiv. Videre kan jeg se at når det kommer til kvalitativ forskning, er fenomenologi et begrep som peker på en interesse for å forstå sosiale fenomener ut fra aktørenes egne perspektiver og beskrive verden slik den oppleves av informantene.

Det er dette jeg ønsker å fokusere på i mitt forskningsprosjekt. Jeg ønsker å se nærmere på hvordan de pedagogiske lederne opplever og beskriver sine arbeidsoppgaver, og se nærmere på om de opplever at de har tilstrekkelig tid til å gjennomføre dem. For å kunne finne svar på problemstillingen er det også viktig at jeg stiller forberedt til intervjuene ved å ha en intervjuguide (vedlegg 4) som inneholder ulike spørsmål som er knyttet opp mot problemstillingen.

I utarbeidelsen av intervjuguiden er det viktig at jeg har problemstillingen som mitt kompass for å være bevisst på hvilke spørsmål jeg skal stille informantene mine. I min intervjuguide hadde jeg noen få innledende spørsmål for å bli litt bedre kjent med informantene og for å «ufarliggjøre» intervjusettingen og for å skape tillitt oss i mellom. Videre hadde jeg spørsmål som jeg knyttet opp mot rollen som pedagogisk leder. Jeg stilte åpne spørsmål og oppfordret informantene til å utdype så godt de kunne. Spesielt på spørsmålet om hvilke arbeidsoppgaver de gjennomfører ønsket jeg at de utdypet så godt de kunne. Mot slutten av intervjuet beveget jeg meg mer i retning om tidsbruk. Ved å formulere ulike spørsmål knyttet opp tid og tidsbruk, er dette med på å få ulike syn og opplevelser fra informantene om for eksempel hvilke arbeidsoppgaver de ville brukt mer eller mindre tid på, samtidig hvilke arbeidsoppgaver de gjerne opplever som mest tidkrevende.

4.2.3 Intervjupersoner og informanter

Thagaard (2013, s. 50) skriver at personene vi studerer, omtales med begreper som er knyttet til den metoden vi anvender. I beskrivelsen av intervjumetoder henviser vi til de personer vi intervjuer, som intervjupersoner. Begrepet informant gir assosiasjoner til et forskningsperspektiv som fremhever at forskeren «henter» informasjon fra dem som studeres.

Kvale og Brinkmann (2015, s. 60) skiller mellom strategisk og teoretisk utvelging. Spørsmålet om hvem jeg skal få informasjon fra, innebærer å definere det utvalget undersøkelsen baserer seg på. Teoretisk utvelging er hensiktsmessig når strategien for utvelging av deltakere kan knyttes til utvikling av teori eller styres av relevant teori. Kvalitative studier baserer seg på strategiske utvalg, det vil si at jeg velger deltakere som har egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver. Jeg brukte en strategisk utvelging for å finne mine informanter da jeg måtte finne pedagogiske ledere da disse har egenskapene og kvalifikasjonene som passer inn i forhold til min problemstilling. Jeg var i kontakt med syv ulike pedagogiske ledere, hvor fem valgte å stille opp til intervju.

Jeg ønsket før jeg gikk i gang med å finne informanter at de pedagogiske lederne har noen års erfaring som pedagogisk leder. Jeg ønsker at de skal ha erfaring for da kan jeg kanskje se om arbeidsoppgavene til de pedagogiske lederne har endret seg de siste årene. Kanskje kommer det frem data som underbygger det som ble nevnt i artikkelen til Cirotzki og Lorentzen (2022), hvor de skriver at det har vært en snikende utvikling med antall arbeidsoppgaver pedagogiske ledere gjennomfører i barnehagen.

For å rekruttere informanter brukte jeg nettverket mitt fra tidligere utdanningsløp. Jeg var også opptatt av å få et så helhetlig bilde som mulig av arbeidsoppgavene til dagens pedagogiske ledere at det var viktig med ulik størrelse på barnehagene, men også få informanter fra kommunale og private barnehager. Jeg ønsket også å få informanter som jobber i barnehager i både tettbyggede strøk samt barnehager som ikke ligger i tettbyggede strøk. Jeg lyktes med å finne de informantene jeg ønsket, og dette er med på å kunne gi meg et så helhetlig bilde av hvilke arbeidsoppgaver dagens pedagogiske ledere gjennomfører, og om de ulike pedagogiske lederne opplever om de har tilstrekkelig tid til å gjennomføre dem.

Informantene i forskningsprosjektet mitt kommer fra ulike barnehager i form av kommunale og private barnehager som nevnt over. Informantene arbeider også i barnehager med ulik størrelse, hvor spennet er fra to og opp til syv avdelinger. Informantene jeg har intervjuet har ulik arbeidserfaring, og de har arbeidet som pedagogisk leder fra mellom 6 og opp til 31 år.

4.3 Analytisk tilnærming

Arbeidet som kommer etter at metoden er gjennomført, vil være arbeidet med analysen. På samme måte som det finnes ulike forskningsmetoder vil det være ulike analysemetoder, og jeg skal nå presentere hvordan jeg har gått frem i mitt analysearbeid.

Bukve (2016, s. 193) skriver om analyserammer og begrepet henger sammen med hvordan en vil bruke teorien i et prosjekt. Bukve skiller mellom fast, multiple, fleksible og åpne rammer. Med utgangspunkt i min problemstilling så har forskningsprosjektet mitt åpne rammer. Åpne rammer er mest vanlig i eksplorerende og tolkende prosjekt, hvor det ikke ligger klare modeller til grunn for datainnsamlingen. Produktet av et prosjekt med åpne rammer er gjerne at de karakteriserer det undersøkte fenomenet med et eller flere generaliserende begrep.

Bakgrunnen for at jeg har en åpen analyseramme, er basert på at forskningsprosjektet mitt vil være mest eksplorerende. Gjennom forskningsprosjektet vet jeg ikke hva jeg vil finne eller hvor ofte jeg finner noe. Min forkunnskap og mine erfaringer knyttet til arbeidsoppgavene til pedagogiske ledere, er at det finnes ulike praksiser knyttet til hvilke arbeidsoppgaver en pedagogisk leder utfører.

4.3.1 Induktiv tilnærming

Den kvalitative analyseprosessen preges både av induktive og deduktive tilnærminger (Thagaard, 2013, s. 187). Thagaard forklarer at den induktive prosessen innebærer at jeg jobber fra data til begreper eller utvikling av teori. Med tanke på at jeg har en åpen analyseramme, så innebærer det at jeg heller mer mot en induktiv tilnærming i den analytiske prosessen sett ut fra det Thagaard skriver. Den induktive tilnærmingen tar utgangspunkt i empirien og utvikler en forståelse av de temaer jeg utforsker. Begreper som personene selv anvender i mitt forskningsprosjekt, er nyttige for å utvikle en forståelse av dataenes meningsinnhold.

4.3.2 Personsentrert analytisk tilnærming

Ved en personsentrert analytisk tilnærming så vil oppmerksomheten være rettet mot personene jeg studerer. Ved en personsentrert analyse vil det i mitt tilfelle dreie seg om fremstillinger av materiale som jeg har fått fra de pedagogiske lederne. Gjennom en personsentrert analyse vil det dermed være disse pedagogiske lederne jeg har i tankene når jeg gjennomfører analysen. Ved å gå systematisk til verks vil det bidra til at en får et bedre fundament for hvordan en tolker materialet. Ved å gå systematisk frem, vil jeg identifisere utsnitt av materialet og knytte kodeord til utsnitt av data. Det neste trinnet i analysen innebærer å klassifisere disse utsnittene av data i kategorier. Denne tilnærmingen er i samsvar med de retningslinjer som vanligvis anvendes for kvalitativ analyse (Thagaard, 2013, s. 157-158).

For å kunne analysere dataene er det viktig å bli fortrolig med innholdet i dataene (Thagaard, 2013, s. 158). Dette innebærer at jeg har lest grundig igjennom intervjuene til de ulike informantene. Når jeg får en nær kontakt med innholdet i dataene på et tidlig tidspunkt, har jeg et godt grunnlag for å utvikle en forståelse av sammenhenger mellom ulike mønstre. Prosessen med å kode data innebærer av jeg betegner utsnitt av data med begreper som gir uttrykk for meningsinnholdet i teksten. Kjernen i kvalitativ analyse er å reflektere over hvordan teksten kan forstås, og finne frem til hvilke ord og begreper som er best egnet til å uttrykke meningsinnholdet. I mitt forskningsprosjekt vil analysen og kodingen dreie seg om å kunne finne frem til ord og begreper som kan si noe om arbeidsoppgavene til de pedagogiske lederne, og se dette i sammenheng med problemstillingen. Det er ord og begreper knyttet opp mot arbeidsoppgaver og opplevelse av tid som vil være meningsinnholdet i mitt forskningsprosjekt.

Når jeg kodet dataene tok jeg utgangspunkt i fremgangsmåten som kommer frem i Tjora (2021, s. 220, 224) sin bok, hvor han presenterer en veldig empirinær koding. Denne fremgangsmåten vil være i tråd med det Thagaard (2013, s. 187) skriver om den induktive prosessen som innebærer at jeg jobber fra data til begreper.

Tjora (2021, s. 220) skriver at jo mer empirinær kodingen er, desto større sjanse er det for at kodene ikke gjenbrukes i særlig grad, men at man i kodingen lager en ny kode hver eneste gang man koder. Dette betyr at antallet koder blir svært høyt. Videre skriver Tjora at dette neppe medfører store problemer, da koder som ligner hverandre i innhold, uansett vil grupperes i samme kodegruppe eller kategori i neste steg. Et stort antall koder tyder på detaljert koding og dermed at man bevarer empirisk innhold, noe som bidrar positivt i de neste trinnene i arbeidet. I dataene mine ble det utarbeidet mellom 55 og 90 koder under hvert intervju.

For å komme frem til kodene jeg laget ut fra mine data, stilte jeg meg disse to spørsmålene som Tjora (2021, s. 224) presenterer for å sikre en empirinær koding:

Spørsmål 1: Kunne man laget koden *før* kodingen?

a: hvis ja: unødig koding – lag annen kode!

b: hvis nei: potensielt god empirinær koding – gå videre til spørsmål 2

Spørsmål 2: Hva forteller *bare* koden?

a: tematiserer datasegmentet (fra intervju: hva det ble snakket om): unødvendig sorteringskoding – lag annen kode!

b: gjenspeiler konkret innhold (fra intervju: hva som ble sagt): god empirinær koding!

Kodene ble bestått dersom svaret er 1b og 2b, som da antyder god induktiv og empirinær koding. Arbeidet med å kode var en tidkrevende prosess og det innebar at jeg kjente godt til dataene mine ved å ha lest igjennom intervjuene i forkant, og hele tiden passe på at det var en empirinær kode og at koden gjenspeilet hva som ble sagt av informantene mine.

Når jeg kodet hadde jeg skrevet ut alle intervjuene, og hvor jeg på nytt leste igjennom intervjuene og markerte kodene ved bruk av en markeringstusj. Når jeg hadde gått igjennom et intervju og kodet det jeg mente var ord og begreper knyttet opp mot problemstillingen, skrev jeg disse kodene inn i ulike tabeller ved bruk av skriveprogrammet Word. Jeg laget tabeller for hvert spørsmål fra intervjuguiden, og i kolonnen ved siden av svaret fra informantene, noterte jeg ned de ulike kodene. På denne måten fikk en oversiktlig tabell med både kodene og intervjusvaret i sin helhet ved siden av hverandre.

Når dette var gjort på alle intervjuene, laget jeg et nytt dokument. Her laget jeg en enkel tabell som ble delt inn i 5 kolonner som representerer hver informant, og med rundt 20 rader som representerer de ulike spørsmålene i intervjuguiden min. I de ulike rutene noterte jeg meg kun kodene fra de ulike intervju spørsmålene, og på denne måten fikk jeg en total oversikt over alle kodene jeg har hentet ut fra dataene mine. Til nå har jeg arbeidet så godt med dataene mine, at jeg kun ved å se på kodene kan kjenne igjen hva de ulike informantene har sagt og får dermed et helhetlig bilde over meningsinnholdet i hva informantene har svart på de ulike spørsmålene. Neste steg i analysen var å sortere og organisere de ulike kodene i kategorier.

4.3.3 Organisering i kategorier

Thaggard (2013, s. 159) skriver at det neste trinnet i analysen innebærer at en organiserer de utsnitt av data en har kodet, i kategorier. De kodene som betegner utsnitt av data som handler om det samme temaet, organiseres innenfor samme kategori. I mitt tilfelle vil kategoriene betegnes med begreper som gjenspeiler sentrale temaer i prosjektet som er knyttet opp mot arbeidsoppgavene til de pedagogiske lederne. Kategoriene representerer både temaer som har direkte referanse til problemstillingen, og temaer jeg har utviklet i løpet av analysen.

Når en organiserer teksten i kategorier, kan store datamengder sammenfattes til en mer oversiktlig tekst. Kategoriene bidrar til at forskeren lettere kan identifisere sentrale temaer og mønstre i materialet. Det er viktig å ha en fleksibel holdning til analysen slik at en kan foreta endringer underveis. Flexibilitet ivaretas ved at kategoriene endres i samsvar med den forståelsen forskeren utvikler, slik at kategoriseringen ikke blir en mekanisk prosess (Thagaard, 2013, s. 160).

Thagaard (2013, s. 160) skriver videre om koding av utsnitt av datamaterialet og organisering av kodene i kategorier om hvordan dette innebærer tolkning. Det innebærer tolkning fordi de beslutninger en foretar om hvordan en klassifiserer data, er basert på hva en forstår som viktige aspekter ved materialet. Slik som jeg tolker og organiserer datamaterialet mitt på, er ikke slik andre forskere ville inndelt materialet på. Organisering av materialet representerer både et analytisk hjelpemiddel og en begrensning. Måten jeg inndeler materialet på, fremhever tendenser i dataene, men stenger samtidig for andre perspektiver. Det er derfor viktig at jeg er eksplisitte på hvilke perspektiver jeg fremhever i løpet av analysen.

Kategoriene jeg har valgt å organisere kodene mine inn i er basert på temaer som har relevans for problemstillingen min, men også til en viss grad temaer som jeg har utviklet underveis i løpet av analysen. Når jeg laget de ulike kategoriene så var dette en prosess i seg selv, og hvor jeg i blant måtte endre kategorier underveis. I denne prosessen har jeg vist fleksibilitet slik som Thagaard (2013, s. 160) skriver, og dermed har ikke kategoriseringen blitt en mekanisk prosess. Jeg har laget kategorier som jeg ser på som viktige aspekter knyttet opp mot min problemstilling, men som Thagaard skriver så er det mye mulig at andre forskere ville delt inn materialet på en annen måte.

Kategoriene jeg endte opp med å dele kodene mine inn i er:

- Ledelse
- Pedagogisk arbeid
- Diverse andre arbeidsoppgaver
- Opplevelse av tid

Når jeg hadde kommet frem til disse kategoriene laget jeg et nytt dokument i Word. Denne gangen med fire kolonner. Hver kolonne representerte de ulike kategoriene og jeg sorterte kodene inn i de kategoriene slik som jeg tolket de. Dette er i tråd med det Thagaard (2013, s. 160) skriver om organisering av kodene i kategorier og at det innebærer tolkning fordi jeg tar en beslutning om hvordan jeg klassifiserer dataene og slik som jeg forstår som viktige aspekter ved materialet. Disse kategoriene vil vi se nærmere på i neste kapittel som omhandler presentasjon av funn.

4.4 Etikk og kvalitetsvurderinger

4.4.1 Etiske retningslinjer

Som forsker vil jeg være i nær kontakt med informantene mine og det innebærer spesielle krav og hvor jeg har et stort etisk ansvar. Forskningsprosjekt mitt har en kvalitativ tilnærming hvor jeg skal intervjuer ulike personer. Gjennom disse intervjuene får jeg data som kan knyttes til de personene som deltar i forskningsprosjektet, og slike data innebærer at jeg får personopplysninger om andre. Forskningsprosjekter som forutsetter behandling av personopplysninger, faller inn under personopplysningsloven fra 2001. Dette vil si at forskningsprosjektet mitt er meldepliktig (Thagaard, 2016, s. 25).

Thagaard (2016, s. 25) skriver at forsknings-og studentprosjekter som gjennomføres ved høyskoler skal meldes til NSD (Norsk Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste). Det må søkes om tillatelse til prosjektet på et skjema som er laget for dette formålet. NSD er personvernombud for blant annet høyskoler, og vurderer forskningsprosjektene i forhold til gjeldende forskningsetiske regler.

En forskningsetisk hovedregel at det skal gis informasjon og at en skal innhente samtykke fra alle som deltar i forskningsprosjektet (vedlegg 3). Det forskningsetiske samtykket skal være frivillig, informert og utvetydelig, og det bør være dokumenterbart. Et samtykke er frivillig, og jeg som forsker må sørge for at det ikke utøves press på personer, tilsiktet eller utilsiktet, for å sikre deres deltakelse. Det er viktig at jeg som forsker sørger for at deltakerne forstår at de har rett til å avbryte sin deltakelse, uten å måtte begrunne det og uten at dette får negative konsekvenser for dem som enkeltpersoner. Når et samtykket er informert, så betyr det at jeg som forsker har gitt tilstrekkelig og forståelig informasjon om hva det innebærer å delta i forskningen. Informasjonen skal sikre at personene forstår hvorfor nettopp de ble spurt om å delta, hvilke opplysninger som blir samlet inn, hvordan de blir brukt, hvem som skal bruke dem og til hvilket formål de skal brukes. For å innfri dette, har jeg utarbeidet et tydelig og konkret informasjonsskriv (vedlegg 2) som forklarer hva det innebærer å delta i forskningsprosjektet og hva det skal brukes til (NESH, 2021, s. 17).

Anonymitet er også noe som inngår i det forskningsetiske og jeg som forsker må vurdere om det er nødvendig å beskytte forskningsdeltakernes identitet. Hvis forskningsdeltakere er lovet anonymitet, er det et løfte om at enkeltindivider ikke skal kunne identifiseres i forskningsprosjektet og i formidlingen av resultatene. Deltakernes anonymitet må sikres både ved publisering og annen offentliggjøring (NESH, 2021, s. 21).

4.4.2 Kvalitetsvurdering av forskningsprosjektet

Reliabilitet og validitet er sentrale begreper i kvalitetsvurderingen av et forskningsprosjekt. Reliabilitet handler om forskningsprosjektets pålitelighet. Vil en kritisk leser bli overbevist om at forskningsprosjektet er utført på en tillitvekkende måte? Reliabilitet kan knyttes til at jeg som forsker gjør rede for hvordan data utvikles. Dette innebærer blant annet at jeg skiller mellom den typen informasjon jeg har fått under feltarbeidet, og egne vurderinger av denne informasjonen. Reliabilitet er også basert på at jeg redegjør for relasjonen til deltakerne og hvilken betydning erfaringer i felten har for de dataene jeg får (Thagaard, 2013, s. 193- 194).

Thagaard (2013, s. 203) gjør det klart at argumentasjonen for reliabilitet innebærer at forskeren reflekterer over konteksten for innsamlingen av data, og hvordan relasjonen til deltakere i prosjektet kan influere på den informasjonen forskeren får. Hvordan har forskningsprosessen utviklet seg? Har relasjonene til deltakerne vært preget av åpenhet, eller har jeg som forsker fått begrenset og overfladisk informasjon? Hva er sentrale trekk ved relasjonen mellom meg og deltakerne, og hvilken betydning har denne relasjonen for de dataene jeg får?

Det som kommer frem i avsnittene over, kan sees opp mot det jeg skrev om informanter tidligere i oppgaven. Jeg la frem at jeg ville finne mine informanter ved å bruke nettverket mitt fra tidligere utdanningsløp. Det vil være viktig for meg å redegjøre hvilken relasjon jeg har til de jeg intervjuer og hvor jeg får dataene fra, og hvordan dataene er samlet inn for å få en så god reliabilitet som mulig. Samtidig som jeg redegjør for min relasjon til deltakerne, vil det også være svært viktig og ivareta deltakerne sin anonymitet.

Thagaard (2013, s.203) stiller spørsmålsteget ved om relasjonen til deltakerne/ enhetene er preget av åpenhet eller lukkethet. Videre stiller Thagaard spørsmålsteget ved om hvilken betydning relasjonen forsker og deltaker har for dataene. Jeg vil intervju personer som jeg vet hvem er gjennom mitt nettverk, men hvor vi ikke har en veldig nær relasjon. Jeg mener at dette kan være med på å få åpne og ærlige svar, da deltakerne vet hvem jeg er og relasjonen kan bære preg av trygghet og tillitt. Trygghet i relasjon til personer, kan være med på å få åpne og ærlige svar om det jeg ønsker å undersøke.

Min for-forståelse for temaet som forskningsprosjektet handler om, er et annet punkt som vil være viktig å redegjøre for å få reliable data. Som pedagogisk leder i barnehage har jeg min egen erfaring knyttet til den rollen, og hvilke arbeidsoppgaver jeg gjennomfører i min barnehage. I bakgrunn av dette, forsker jeg på noe som er veldig nært meg selv. Reliabilitet er blant annet basert på at jeg redegjør for hvilken betydning mine erfaringer i felten har for de dataene jeg får. Den erfaringen jeg har som pedagogisk leder vil også være sentral for betydningen av validitet i forskningsprosjektet.

Validitet handler om gyldigheten av de tolkningene undersøkelsen fører til. Jeg som forsker bør gå kritisk gjennom grunnlaget for egne tolkninger. Posisjonering i relasjon til det miljøet som studeres, har betydning for tolkningene forskeren kommer frem til. Om forskeren i utgangspunktet er knyttet til det miljøet som studeres, eller er en utenforstående, har betydning for den forståelsen forskeren utvikler i løpet av prosjektet. Validitet kan også knyttes til at tolkninger fra ulike studier kan bekrefte hverandre. Forholdet mellom tolkninger som er utført i ulike settinger, kan vurderes med henblikk på de betingelsene som tolkningene baserer seg på (Thagaard, 2013, s. 194).

Thagaard (2013, s. 204- 205) skriver videre at en kan vurdere validiteten av forskningen med henblikk på spørsmålet om resultatene av undersøkelsen representerer den virkeligheten jeg har studert. Når resultater av kvalitative studier har som målsetting å gå utover det rent deskriptive, representerer analysen fortolkninger av de fenomener jeg studerer. Jeg som forsker vil styrke validiteten ved å gå kritisk gjennom min egen analyseprosess. Jeg kan prøve ut om alternative perspektiver kan gi en relevant forståelse. Verdien av mine egne tolkninger forsterkes ved å vise til at alternative tolkninger er mindre relevante. Selve analyseprosessen presenterte jeg på side 34- 36 hvor jeg beskrev hvordan jeg gikk frem for å kode dataene og hvordan jeg organiserte i kategorier. Ved å gjøre slik som Tjora (2021, s. 220) og Thagaard (2013, s. 159) beskriver, mener jeg at forskningsprosjektet har god validitet da jeg har gjennomført en veldig empirinær koding som gjenspeiler det informantene har fortalt og som da gjenspeiler den virkeligheten jeg har studert.

5 Presentasjon av funn

Analysen og kodingen dreide seg om å finne frem til ord og begreper som kunne si noe om arbeidsoppgavene til de pedagogiske lederne. Gjennom spørsmålene jeg har stilt informantene, så søker jeg etter meningsinnholdet i det de sier. Ord og begreper knyttet opp mot arbeidsoppgaver og opplevelse av tid vil være meningsinnholdet i mitt forskningsprosjekt (Thagaard, 2013, s. 158).

Når kodingen var gjennomført, gikk jeg gjennom en prosess hvor jeg endte opp med fire ulike kategorier som jeg sorterte kodene inn i. Kategoriene jeg valgte å organisere kodene mine inn i er basert på temaer som har relevans for problemstillingen min, men også til en viss grad temaer som jeg utviklet underveis i løpet av analysen. Kategoriene jeg endte opp med var *ledelse, pedagogisk arbeid, diverse andre arbeidsoppgaver og opplevelse av tid*.

Før jeg presenterer funnene i de aktuelle kategoriene, ønsker jeg å vise hva informantene legger i det å være en pedagogisk leder. Dette er nyttig å se på knyttet opp mot det første forskningsspørsmålet. Det vil også være viktig å presentere da det kan komme noe data knyttet opp mot hvilke arbeidsoppgaver de gjennomfører.

For å tydeliggjøre sitatene til informantene, vil jeg markere de med kursiv skrift og i anførselstegn med innrykk. Dersom jeg stilte noen oppfølgingsspørsmål utenom intervjuguiden er disse markert med fet skrift og de er ikke i kursiv.

5.1 Hva legger du i det å være en pedagogisk leder?

På det å være en pedagogisk leder var alle informantene samstemte, og alle hadde en formening om at en pedagogisk leder i barnehagen har et faglig ansvar. De forteller også at de har ansvar for det pedagogiske, samtidig som de forteller at de har et lederansvar i form av å lede en avdeling i barnehagen. I den forbindelse nevner de også at de samarbeider innad og utad på huset. Noen av informantene har også nevnt samarbeid med foreldrene som et punkt. En av informantene var også tydelig på hvor mye ansvar én har som pedagogisk leder og sier at det er ikke en eneste ting en pedagogisk leder ikke gjør i barnehagen.

«I det legger jeg å være leder for personalet mitt, for barna, det å veilede personalet mitt og barna. Og foreldre, det å være med på å videreutvikle barnehagens pedagogiske praksis»

«Samarbeide med både innad på huset og utad, med foreldre for eksempel først og fremst. Følge planverk, altså rammeplanen, lovverket være oppdatert på det. Og rett og slett være faglig ajour. Legge til rette for at de rundt meg skal kunne gjøre en best mulig jobb og får brukt seg og sitt med det de kan og er interessert i. Hele tiden kritisk refleksjon rundt hva vi egentlig holder på, og hvordan fungerer dette for ungene. Å være en pådriver rett og slett for det som skjer både på min avdeling, men og' i barnehagen sånn totalt sett»

«Jeg tror ikke det er en eneste ting en pedagogisk leder ikke gjør i en barnehage. Det er en jobb som er litt større enn hva veldig mange tror den er... Hvis man da ikke har ansatte på laget, hvis man da ikke har foreldre på laget, hvis man ikke jobber som et team alle sammen så kan ikke ped-lederen dra det lasset alene, men det er ped-lederen som får det hvis det barnet ikke kan norsk før skolestart hvis det da er flerspråklige barn, altså det... Det tror jeg er en ting som på en måte er litt sånn... Den gapestokken henger ganske tydelig der hvis man ikke gjør din jobb 100%»

5.2 Ledelse

Alle informantene sier at de driver en form for ledelse når de er pedagogisk leder. Det kommer frem hvordan informantene ser på seg selv som leder, hvordan de samarbeider med personalet og hva informantene har sagt om hva det innebærer å ha et personalansvar.

Ut fra funnene er de pedagogiske lederne en leder på sin avdeling og at de har et lederansvar. Felles for de alle er at de forteller om inkludering og at de er opptatt av utvikling. De beskriver at de ønsker at alle skal bidra, og at de som pedagogiske ledere ikke kan gjøre alt alene og er avhengig av å ha personalet med på laget.

«Jeg er opptatt av at vi skal utvikle oss. Jeg tror jeg er tydelig for hva jeg står for for de andre medarbeiderne mine. Ja, tydelig på at vi har en leder og som står over de andre personalet, at vi har ulike arbeidsoppgaver. Jeg tror jeg er raus og fleksibel»

«Jeg liker veldig at folk rundt meg blomstrer, jeg liker ikke å styre skuten og dra i alle tauene selv... Hvis man ser på avdelingen som en seilskute så kan man ikke gjøre det helt alene, man må ha folk med seg. Når det gjelder personalet, så liker jeg at hver medarbeidersamtale handler om hvor mye de trives, og ikke hvor mye de mistrives. Så det er jo på en måte det når det gjelder personalet»

«Jeg tenker jo at jeg er inkluderende, jeg vil at alle skal bidra og føle at de har noe å bidra med... Og jeg vil være der for ungene, og spille på det personalet er god på. Lytte til hva de mener om ting og slikt»

Noe som henger tett sammen med hvordan de pedagogiske lederne er som leder, er hvordan de prater om personalet sitt. De trekker frem hvordan de ikke kan gjøre alt alene, at de er helt avhengige av å ha et team rundt seg og de ønsker at alle skal bidra. Jeg skal nå se hvordan de pedagogiske lederne samarbeider med personalet sitt, og om det er noen arbeidsoppgaver de delegerer videre. På spørsmålet om samarbeid presiserte jeg til informantene at vi begrenset oss til de ansatte de har på sin avdeling.

De pedagogiske lederne trekker frem avdelingsmøte eller møter som en arena hvor de setter seg ned sammen for å prate og reflektere sammen. Under disse møtene planlegger de sammen om hva de ønsker å gjøre, og hvordan de skal jobbe ut i fra det som for eksempel rammeplanen sier. De forteller at de lytter til sine ansatte, og hvor de hører om det er noen ansatte som ønsker å ta ansvar for diverse aktiviteter.

«På avdelingsmøter så prøver vi å snakke om den pedagogiske praksisen våres og hvordan vi skal jobbe på vår avdeling utfra det som står i årsplanen og rammeplanen»

«Formelt så har vi jo møter, der vi setter oss ned og planlegger i lag. Der jeg også sjekker ut «hva har dere lyst å ta ansvar for?», hva kunne jeg tenkt at dere tar ansvar for, høres det okei ut, altså dette med å pushe litt. Men samtidig akseptere at «jeg syns faktisk at samlingsstund er kjempe skummelt...»

«Prøver å lytte til hva de mener om ting og at de skal få komme med innspill. Det er jo mange av de som har mer erfaring enn meg på mye, de har jo vært der mye lenger enn meg sånn sett. Så jeg tenker jo at alle har noe å bidra med og sånn. Såå... Ja bare bruke det som de synes er kjekt og det de føler de er gode på liksom»

På spørsmålet om hva de delegerer videre, er det meste knyttet opp mot ulike aktiviteter som blir gjennomført i barnehagen. Dette kan for eksempel være å delegerer ansvar for samlingsstund eller formingsaktiviteter. Det kommer også frem at de spiller mye på lag med sine ansatte og trekker frem deres styrker og hvor dette er grunnlag for å delegerer arbeidsoppgaver videre.

«Jeg kan for eksempel delegerer ansvar for samlingsstund, jeg kan delegerer ansvar for planlegging av turer og gjennomføring av turer. Jeg kan delegerer ansvar for gymaktiviteter, jeg kan delegerer ansvar for... Ja, formingsaktiviteter, musikkksamling, egentlig det meste. Eneste er at jeg slipper ikke fra meg den røde tråden og hovedansvaret liksom på at det er faktisk mitt ansvar likevel»

«Jeg kan be folk om å ta ansvar for noe bestemt aktivitet eller planlegge tur eller ja... Jeg kan også... Gå på møter, ja slike ting... Jeg liker at folk får bruke det de er gode på, det de trives med å gjør. Jeg liker også at folk tar initiativ og bare fikser ting»
«Jeg gjør det jo slik at jeg lager en plan, men jeg skriver jo for eksempel bare forming, at vi skal gjøre forming også gir jeg beskjed til de på avdelingen at «Kanskje du kan finne på hva vi skal gjøre i forming, fordi du er god på det» sant også... Så litt sånn i forhold til innholdet av dagene så delegerer jeg vekk»

Ut fra hva informantene har sagt om ledelse og samarbeid med sine ansatte, kan det virke som de har et personalansvar. På spørsmål angående arbeidsoppgaver knyttet til personalansvar er det ulik praksis fra pedagogisk leder til pedagogisk leder. Noen sier de har ansvar for oppfølging av sykdom og vikarbooking, mens andre sier at det er en styrerrolle. Det samme blir sagt om medarbeidersamtaler eller utviklingssamtaler, selv om det er en av de pedagogiske lederne som gjennomfører slike samtaler.

Videre blir det også nevnt noe av det som kom frem om samarbeid, at de ansatte får bruke ressursene sine og at de pedagogiske lederne er opptatt av god trivsel, og det å se medarbeiderne sine i hverdagen. Veiledning og faglig utvikling blir også trukket frem av informantene knyttet til dette med personalansvar.

«Å sørge for at alle får brukt ressursene sine og interessene sine ville jeg og' si er et personalansvar.. Det å kommunisere med medarbeiderne, altså sørge for et godt arbeidsmiljø på sin avdeling tenker jeg og' kommer inn under personalansvar, men, men mer sånn dette med å ta i mot beskjed om folk er syke for eksempel, og oppfølging av sykefravær tenker jeg tilhører styrerrollen. Men... Den praktiske utførelsen av en del ting i hverdagen som at folk skal trives og ha et godt arbeidsmiljø og føle seg sett, få tilbakemelding osv. ligger jo på ped-leder»

«Det med vikarformidling, nei vikarbooking og veiledning av de... Også er det jo medarbeidersamtaler og utviklingssamtaler så og så mange ganger i halvåret. Det er jo meg som på en måte bytter vakt for å få avdelingen til å gå opp. Hvis jeg skal ta feriedag selv, er det jeg som må organisere på huset ut i fra mine egne feriedager»

«Jeg har jo en veldig tydelig tanke om at jeg er en faglig leder, og ikke en personalleder. Jeg mener at det er langt utenfor mine kunnskapsområder å ha ansvar for personal. Men jeg har ansvar for vaktlister. Jeg kan også gi avspasering, og bestemme det. Feriedager og andre ting bestemmer jeg ikke. Og jeg har ikke medarbeidersamtaler, det har jeg hatt før, veldig ukomfortabel med det – det har styrer, det er jeg veldig fornøyd med. De prøver å snike det inn på oss, og legge det på oss et personalansvar»

På spørsmål om hvordan de opplever et slikt personalansvar så svarer de fleste at de synes det kan være utfordrende eller tungt. På spørsmål om de opplever et slikt ansvar tidkrevende så varierer det noe fra pedagogisk leder til pedagogisk leder. Noen sier at det ikke er tidkrevende, men den ene forteller at det er mer psykisk krevende enn tidkrevende.

Bakgrunnen for at de opplever personalansvar som utfordrende er mest knyttet opp mot hvordan de andre ansatte kan se på den pedagogiske lederen. Det er også knyttet til for eksempel korrigerende samtaler eller veiledning av øvrige ansatte. En av de pedagogiske lederne forteller at den setter grenser for seg selv og stiller kritiske spørsmål til om dette er egentlig noe en pedagogisk leder skal gjøre.

«Altså det kunne jo vært utfordrende hvis de jeg jobber sammen med synes jeg er en pest og en plage hehe... Men altså, jeg tenker at det håper jeg at jeg hadde merket hvis det var sånn, og... Men jeg ser jo at situasjoner der det kan være utfordrende at det er ped-leder som har medarbeidersamtalene fordi at det kan være tøft for de andre å si og gi tilbakemelding til sin nærmeste sjef at «jeg synes du er litt tosete faktisk, og at du må skjerpe deg osv»...»

«Det er mye tungt når det kommer til personalarbeid, også tror jeg at jeg har lett for å ta sorgene på forskudd. Men ja... Jeg synes det er tungt med personalansvar, og jeg vet at hvis jeg hadde tatt en annen stilling noe som helst sted, så hadde jeg savnet personalansvar... Jeg liker når det funker, og liker... Altså... Jeg har ingenting i mot å ta for eksempel korrigerende samtaler hvis det trengs fordi at jeg er ikke konfliktsky og det vet alle som jobber under meg...»

«Det er ikke det jeg liker best å drive med hehe... Men jeg driver ikke mye med det heller, men jeg setter egentlig litt grenser på det også, fordi jeg tenker at, det er vell derfor vi har en styrer eller en personalavdeling. Ofte så har vi lett for å ta på oss oppgaver og', og gjør vi det fordi vi tror vi skal gjøre det så er det faktisk ikke det som er oppdraget mitt. Så det å sette litt grenser har vell kommet nå i senere år tror jeg, at jeg setter litt foten ned og stiller litt spørsmål «Ja, skal jeg nå faktisk drive med det...?». Jeg tenker her må vi bare få lov å spørre og tenke at «nå er vell kanskje jeg en pedagogisk leder» og det ligger jo i navnet.»

Noe annet som kommer frem fra informantene angående ledelse, er at de også organiserer dagene og gjør sitt for at dagene skal gå opp – enten med alle ansatte på jobb eller dersom det er fravær. Da kommer det frem at de samarbeider med andre avdelinger for å kunne omorganisere og for å hjelpe hverandre. Det kommer frem at det ofte kan være at planene går i dass, eller at det er dager hvor en bare må få det til å gå rundt.

«Samarbeid med den andre avdelingen, det å finne å finne løsninger når, eller hvis dagen er helt slik som, eller det er endringer så må du på en måte organisere dagen på ny – kanskje personalet, endre planer... Eehm... Ja...»

«Altså de dagene vi bare må få det til å gå rundt, for det hender jo det og'... Så er det jo, man kommer hjem også tenker man «Pffjuhh... Vi kom igjennom i dag og'», men det er jo ikke det som gir mening, det er jo ikke derfor jeg gidder å gå på jobb. Det er jo fordi faktisk får gjort mye av det som vi skal gjøre, og som jeg syns er kjekt å gjøre og det er jo en grunn til at jeg gidder å bli i denne jobben i så mange år»

*«Er på en måte ikke bare pedagogisk opplegg, det er ikke bare å organisere hverdagen, jeg tror jeg organiserer 3 ganger til dagen fordi at det finnes alltid fravær rundt på huset og når vi da sender en, så går hele min plan i dass også må jeg allikevel prøve å tilpasse planen min... Det er aldri... Hmm... Du sitter aldri stille som ped-leder... Og hvis du sitter stille, så sitter ikke dette stille» *tar seg på hode**

5.3 Pedagogisk arbeid

Rammeplanen sier at en pedagogisk leder har ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet. I den forbindelse ønsket jeg å se hva informantene legger i dette begrepet. De pedagogiske lederne viser til en felles forståelse for hva pedagogisk arbeid er. Det kommer frem av funnene at pedagogisk arbeid er mye knyttet opp mot aktivitetene og hvilket læringsutbytte barna skal ha mens de er i barnehagen. De trekker også frem rammeplanen og hvordan en skal oppfylle det som står i denne, og at det er en mening bak aktivitetene og det som gjøres i barnehagen.

«Det er å forstå det som står i rammeplanen tenker jeg, hvordan jeg utøver min praksis i møte med barna, hva barnehagen skal inneholde, hva barna skal oppleve her, hva de skal lære her, hvordan de skal få utvikle seg»

«Først og fremst tenker jeg at pedagogisk arbeid handler om hva vi gjør, hvorfor vi gjør det og hvordan vi gjør det, altså... Ja, gode gamle spørsmålene... Men også sett i lys av kunnskap om barnehagens samfunnsmandat, at det vi skal utføre faktisk, og det kan og' være alt mellom himmel og jord»

«Jeg tenker jo det innebærer jo omtrent alt vi gjør i barnehagen. Det skal jo være en læring i alt vi gjør, og det er jo det som er våres jobb og på en måte få det til. Så ja, alt vi gjør i barnehagen skal på en måte ha en mening bak, og det er jo det jeg tenker er det pedagogiske arbeidet»

Om arbeidsoppgaver knyttet til det pedagogisk arbeid forteller de at det handler mye om å planlegge, organisere og legge til rette for aktiviteter. De påser at de følger rammeplanen og de forteller at dokumentasjon og evaluering er viktig. De kan dokumentere i form av bilder, møtereferat eller for eksempel månedsbrev. Samarbeid og det å delegere bort oppgaver til andre ansatte blir også trukket frem som en del av det pedagogiske arbeidet.

«Det er jo å tilrettelegge dagen slik at det er dette de møter og det krever jo at jeg har organisert personalet mitt. Jeg har jobbet med de på avdelingsmøter hvordan barn skal oppleve medbestemmelse eller medvirkning hos oss, hvordan skal de oppleve livsmestring og helse, hva legger vi i det... Også må jeg organisere dagen slik at det er det det blir.»

«Planlegging er nevnt, dette her med å delegere ansvar for å sette det ut i livet, gjennomføringen – sørge for at det blir gjort. Justeringer eventuelt, og da kommer det jo som en følge av at vi evaluerer hva er det vi egentlig gjør, altså hva slags respons hadde ungene, hvordan gikk dette egentlig? Dokumentasjon, vi bruker mye bilder, men også møtereferater, månedsbrev til foreldre for eksempel der vi sier noe om hva vi har gjort, hvordan det gikk, hvordan vi vurderer det som er blitt gjort»

«Ha et system slik at jeg får gjennomført og planlagt, og delegert til de andre gjerne også – ting som skal gjøres. Og legger frem og ha klart ting når ny måned kommer... Hva eventyr har vi? Snakkepakken bruker vi også, den er også en del av dette systemet»

En pedagogisk leder i barnehagen skal ha fire timer med kontor eller ubudentid som noen kaller det. Som informantene har fortalt så er noen av arbeidsoppgavene knyttet til det pedagogiske arbeidet å planlegge og legge til rette for gjennomføring av ulike aktiviteter. Jeg spurte informantene om de opplevde fire timer med kontor som tilstrekkelig for å gjennomføre sine arbeidsoppgaver.

Det kommer tydelig frem av samtlige informanter at de opplever fire timer med kontor/ubudentid som for lite. Noen drar også frem ordet dagnad når de prater om kontortiden. Jeg spurte informantene om hva det er som gjør at de opplever fire timer som for lite, og alle forteller at det er mange arbeidsoppgaver som skal gjennomføres. Oppgavene som blir trukket frem er at det mye som skal planlegges, dokumenteres og vurderes. De forteller om at det tar tid å oppdatere seg faglig og at det kanskje er et avdelingsmøte med spesielt tema som skal presenteres og diskuteres. Da kreves det tid til å finne teori eller filmsnutter knyttet opp mot det aktuelle tema. Arbeid knyttet opp mot enkelt barn og barnegruppen som helhet blir også nevnt som en grunn til at det ikke er tilstrekkelig med kontortid.

«Der er så mange oppgaver som skal gjøres. Ehh... Det er den planleggingsbiten, det krever... Dette med faglig oppdatering krever... En bok er ikke lest på fire timer. I tillegg til at du skal svare på eposter, i tillegg til at jeg kanskje har kartleggingsoppgaver... Jeg skal forberede avdelingsmøte, det tar tid å sette seg inn i tema, altså hvis jeg vil presentere noe på avdelingsmøte»

«For det første så har jeg høye ambisjoner for det jeg holder på med, men det syns jeg sannelig min hatt planverket har også på hva vi egentlig skal gjøre i denne jobben, og det har jo ikke akkurat blitt mindre ting å gjøre siden det ble bestemt at du skal ha fire timer i uken til det. Det har jo bare blitt mer og mer krav, men ikke mer tid til hva vi skal gjøre. Vi skal planlegge, vi skal dokumentere og vi skal vurdere og vi skal samarbeide og vi skal tilrettelegge, og vi skal alt mulig mellom himmel og jord. Dokumentere på kryss og tvers, men du har ikke noe mer tid. Det er mye å følge opp i forhold til hvert enkelt barn og gruppe som helhet og oppdraget vi er gitt egentlig sånn at... Det er ikke nok, så det blir som jeg har sagt tidligere dagnadsarbeid og det er ikke rett egentlig...»

«Det kommer høyere krav fra oven om høyere kvalitet... I det vi gjør... Og da tenker jeg vi må ha gjerne bitte litt mer tid til å planlegge og får gjennomført den kvaliteten som er, som ligger å fanger inn, som er høyere krav til nå, enn når jeg da jobbet i '94, '95- '96... Kjente ikke på de kravene da... Så det er nok det som gjør det, at jeg føler at jobben egentlig, fått nytt innhold i jobben egentlig...»

5.4 Diverse andre arbeidsoppgaver

For å få et så helhetlig bilde som mulig over arbeidsoppgavene til de pedagogiske lederne, så stilte jeg de spørsmålet om hvilke arbeidsoppgaver de gjennomfører og om de kunne utdype så godt de kunne. I tillegg til det som er presentert over, kommer det frem arbeidsoppgaver som innebærer samarbeid med andre instanser som for eksempel PPT eller helsestasjon, samarbeid med de øvrige pedagogiske lederne i form av for eksempel ledermøter, praktiske oppgaver som kjøkkentjeneste og foreldresamtaler/ foreldremøter. Alle de pedagogiske lederne trekker også frem det å være tilstede med barna for å støtte og delta i deres lek.

«Arbeidsoppgaver jeg utfører, det er å støtte og veilede barna i deres lek. Jeg skal også støtte og se personalet, planlegge dagen, både innhold og samarbeid med foreldrene gjennom daglig kontakt. Det kan være samarbeid med andre instanser, møter, det kan være skjema jeg må fylle ut. Samarbeide med spesialpedagog, eller andre som logoped eller fysioterapeut som er inne i barnehagen»

«Praktiske oppgaver er det jo mye... Eehmm... Og jeg vet jo det har vært diskutert dette her i hvor stor grad man skal bruke pedagogene på kjøkkenet. Men det også spør litt hva man gjør på det kjøkkenet... Samarbeid med styrer i de situasjonene der det har vært naturlig. Også er det praktisk vaktmester oppgaver og' innimellom, det hender også. Altså gjøre mest mulig sammen med ungene, det er litt, og det trenger ikke nødvendigvis være å delta i lek, selv om det er en stooooor bit av det...»

«Det er jo altså det å ha ansvar for alt det pedagogiske da – planer, altså i forhold til rammeplan, i forhold til alt vi skal igjennom i løpet av ei uke... Progresjonsplan i forhold til alder på ungene og sånn. Ellers er det jo foreldresamarbeid, foreldresamtaler og foreldremøter. Også er det jo å lede avdelingen og sørge for at de ansatte har den utviklingen de skal ha i forhold til kompetanse og kunnskap»

Jeg spurte informantene mine om de har noen arbeidsoppgaver som er knyttet opp mot profilering/ markedsføring og HMS. Her kommer det frem at alle barnehagene bruker sosiale medier som Facebook eller Instagram for å markedsføre barnehagen, og at det er de som pedagogiske ledere som har et medansvar for å legge ut tekst og bilder. Når det gjelder HMS forteller informantene om at dette i all hovedsak dreier seg om å veilede og påse at de andre ansatte bruker kroppen hensiktsmessig og ergonomisk. Tre av informantene forteller også om kontroll av inne og uteområdet som faller under HMS, og hvor inne- og uteområdet skal sikres for barna daglig. Det blir også trukket frem risikovurderinger som skal gjøres i forbindelse med turer eller andre utflukter.

5.5 Opplevelse av tid

Den siste kategorien er *opplevelse av tid* hvor jeg vil se på hva de pedagogiske lederne ønsker å bruke mindre tid på og hvilke arbeidsoppgaver de ønsker å bruke mer tid på. Jeg vil også se på hvilke arbeidsoppgaver de opplever som mest tidkrevende.

På spørsmålet om hva de ønsker å bruke mindre tid på så variere svarene noe, men det er likevel noen likheter mellom svarene. Den ene pedagogiske lederen ler mens den svarer møter, men gjør det klart at møter er viktig. Kjøkkentjeneste og det som følger med den oppgaven som tilberedning av mat og oppvask blir nevnt som oppgaver de ønsker å bruke mindre tid på. Det blir også nevnt organisering vedørende korttidsfravær og eventuelt vikarbooking som medfølger slikt fravær.

«Hehe... Møter... Neida det er jo viktig... Det er viktig med møteplasser og få snakket om ting. Jeg vet ikke jeg... Alle oppgaver er jo viktige på hver sin måte og som sagt så, dette med kjøkkentjeneste, oppvask, forberedelse av mat syns jeg det er godt å slippe å bruke tid på, det er faktisk det»

«Organiseringen... Den sluker tiden... Selv om du har organisert, så organisere du en til gang når du kommer på jobb, også melder andre avdelinger fra at de trenger hjelp, så organiserer du en gang til også sitter du plutselig med morgenmøte-lappen og må organisere hele huset også går planene i dass... Så av og til skulle jeg ønske at det var hver mann for seg selv, eller hver avdeling for seg selv...»

Men jeg skulle jo ikke ønske det, fordi jeg vil ha hjelp den dagen jeg selv trenger det... Men det går så mye tid på å organisere og tilrettelegge.»

Det som de pedagogiske lederne ønsker å bruke mer tid på er å være sammen med barna, og da i form av at de ønsker seg mer tid til hvert enkelt barn. Det kan være barn som har behov for litt ekstra veiledning eller bare generelt det å finne roen i aktiviteter sammen med andre barn uten å måtte løpe for å hjelpe andre. En av informantene trekker også frem ønske om å veilede og følge opp sine ansatte mer, samt det å ha mer tid til avdelingsmøter. En annen informant trekker også frem ønske om å bruke mer tid på faglig utvikling.

«Jeg skulle hatt mer tid til å... Eeehh... Holdt på å si veilede og snakke med personalet, en time på et avdelingsmøte til å ta opp egentlig alt som vi har behov for å snakke om, det er for lite... For altså... Det er 24 enkelt barn, det er pedagogisk, det praktiske arbeidet på avdelingen, det kan være å utvikle praksisen våres. Jeg får for lite tid, jeg får liksom begynt med overskriftene sant, og snakket litt teori også får vi diskutert for lite hvordan vi skal utøve den pedagogiske praksisen våres. Så det skulle jeg ønsket jeg hadde hatt mer tid til»

«Jeg skulle ønske jeg kunne brukt mer tid på de som virkelig trengte det. De gangene vi har student inne og... Så det å ha ekstra folk inne har utrolig mye å si, selv om vi på en måte ikke skal regne de som en del av grunnbemanningen, men allikevel så har det veldig veldig mye å si for at du av og til får litt mer tid...»

«Mer det å finne roen i aktivitetene. Hvis ting hadde lagt til rette for at du kunne hatt, å sitte i gruppe og bare slappet av... Altså, misforstå meg rett... Ikke slappe av, det er ikke sånn med hengekøye også er det en blund på ettermiddagen, men mer det at du faktisk kan sitte i perle-session uten å løpe etter unger som bare «vi er nødt til å bruke inne-bein inne...» Jeg skulle ønske at jeg kunne liksom bare reise meg opp fra en bordlek, også fikse det, gå tilbake, sette seg ned og liksom... Så ja, jeg skulle gjerne gjort mer av det å bare sitte i gruppe, og være til stede...»

Hvilke arbeidsoppgaver de opplever som mest tidkrevende, varierer noe mellom de ulike pedagogiske lederne. En trekker frem det å være med barna, men foruten om det så blir kartleggingsskjema fra instanser utenfor barnehagen nevnt som noe som tar mye tid. Viktigheten av å legge til rette for enkelt barn med spesielle behov blir nevnt, men at det er tidkrevende å arbeide med slik tilrettelegging. Personalansvar i form av vikarbooking og omorganisering blir trukket frem av en annen pedagogisk leder, og to andre nevner forberedelse av foreldresamtaler som tidkrevende. Planlegging av pedagogisk arbeid blir også trukket frem som tidkrevende.

«Kanskje det er blitt mer av dette her med fokus på tilrettelegging for enkelt barn som trenger det... Og alle disse her ekstra tingene man må gjøre der som jeg gjerne og' skulle hatt litt mer tid til, altså fordi at 4 timer i uka til planarbeid er ikke akkurat så forferdelig mye, så hvis du da har barn som trenger noe ekstra, enten det nå er tegn-til-tale eller det er symboler, så skal du jo ha de symbolene også skal du lære de tegnene. Altså det er ikke for å høres negativ ut altså for jeg jeg gjør det så gjerne, men det er ikke nok tid til det og da blir det tidkrevende... Altså for da må man, hvis man skal velge det, og det må man jo velge så er det ikke så lett å vite hva man skal velge vekk så da blir det ofte dugnadsarbeid»

«Det er gjerne når jeg holder på å forberede foreldresamtaler, fordi kommer jo gjerne sånn... Det drar seg jo til da også har du jo det andre du skal holde på med i tillegg da, slik at da føler jeg det... Ja... Så det å planlegge det godt nok at du har fått gjort unna litt av det andre, så får du liksom jobbet litt, det føler jeg for jeg vil gjerne gjøre det skikkelig. Det er ikke noe sånn tilfeldig mening og synsing jeg skal drive å snakke om heller, jeg vil liksom gjøre det litt ordentlig så det føler jeg at er tidkrevende»

6 Drøfting

Drøftingsdelen tar for seg den samme oppbyggingen og strukturen som forrige kapitel. Jeg vil ta utgangspunkt i de samme kategoriene som ble presentert der: *ledelse, pedagogisk arbeid, diverse andre arbeidsoppgaver og opplevelse av tid*. Jeg vil trekke frem de empiriske funnene og drøfte disse i lys av de kontekstuelle forholdene og de ulike teoretiske perspektivene. Jeg vil også komme med egne refleksjoner. Før jeg tar for meg de fire hovedkategoriene, vil jeg som i forrige kapitel starte med spørsmålet om hva informantene legger i det å være en pedagogisk leder. Jeg vil gjennom drøftingen ta for meg de ulike kategoriene og drøfte hvilke arbeidsoppgaver de pedagogiske lederne gjennomfører, og se på hvilke utfordringer de står over når det kommer til tidsbruk. Gradvis gjennom drøftingen ser jeg nærmere på om de opplever at de har tilstrekkelig tid til å gjennomføre de arbeidsoppgavene de er satt til å gjøre.

Problemstillingen jeg arbeider etter er som tidligere nevnt «*hvilke arbeidsoppgaver gjennomfører dagens pedagogiske ledere, og opplever de at de har tilstrekkelig tid til å gjennomføre dem?*». I tillegg til problemstillingen har jeg stilt meg disse forskningsspørsmålene for å hjelpe meg for å kunne besvare problemstillingen:

1. Hva vil det si å være en pedagogisk leder i dag?
2. Hvilke arbeidsoppgaver opplever de som mest tidkrevende?

6.1 Å være en pedagogisk leder

Hovedtendensen fra informantene er at en pedagogisk leder er en som har et faglig ansvar i barnehagen, samtidig som de er en leder ovenfor både barna og de andre ansatte. En av informantene var veldig tydelig på at det er ikke en eneste ting en pedagogisk leder ikke gjør i barnehagen, samt hvor mye ansvar du har. «*Det er en jobb som er litt større enn hva egentlig mange tror den er*» forteller den ene informanten. De forteller videre at de skal veilede og «*legge til rette for at de rundt meg skal kunne gjøre en best mulig jobb og får brukt seg og sitt med det de kan og er interessert i*».

I lys av rammeplanen (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 16) sin beskrivelse av en pedagogisk leder, kan jeg se det samme som informantene trekker frem. Rammeplanen sier at en pedagogisk leder er en som skal iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, samt veilede og sørge for at rammeplanen oppfylles. Videre skriver Hannevig et. al. (2020, s. 61) om stillingsinstruksene til et utvalg pedagogiske ledere, hvor det kommer frem at de har et oppdrag som både pedagoger og personalledere. De gis et større ansvar for en rekke arbeidsoppgaver og Børhaug et. al. (2015, s. 36- 40) skriver om den daglige virksomheten i barnehagen og hvilke arbeidsoppgaver som skal gjøres. Det er mange praktiske aktiviteter som på- og avkledning, stellesituasjoner som do-besøk og bleieskift, måltider, rydding og holde orden. Det er planlegging og gjennomføring av pedagogiske tilrettelagte aktiviteter og foreldresamarbeid. Foreldresamarbeid er også noe som blir nevnt av informantene mine. Tilrettelegging av pedagogiske aktiviteter kan være aktiviteter som skal være med på å utvikle barnas ferdigheter innenfor ulike områder, som for eksempel sosial kompetanse eller motorikk.

Jeg tolker funnene og utsagnene som at rollen som pedagogisk leder kan være utfordrende og tidkrevende, og at det er mange arbeidsoppgaver en pedagogisk leder skal gjennomføre. Foruten om den daglige virksomheten, så har også rammeplanen sine føringer for hva som forventes av en pedagogisk leder og hvor de har ansvar for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet. Videre finnes det en mer utfyllende stillingsbeskrivelse fra barnehageeier som konkretiserer hvilke arbeidsoppgaver som skal gjennomføres, slik som blant annet dette med det pedagogiske arbeidet, men også at de er personalledere.

Informantene mine har ansvar for ulike avdelinger i form av aldersgrupper. I følge rammeplanen (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 7) skal de ivareta barnas behov for omsorg og lek, og fremme læring og danning i samarbeid og forståelse med hjemmet. Pedagog- og bemanningsnormen (Kunnskapsdepartementet 2018b) sier at en pedagogisk leder har ansvar for syv barn dersom de har ansvar for en 0-3 års avdeling, eller fjorten barn om de har ansvar for en 3-6 års avdeling. Det innebærer mange individuelle behov som skal ivaretas alt etter hvilken avdeling den pedagogiske lederen har ansvar for. Det kan også bli tidkrevende arbeid da arbeidet skal gjøres i samarbeid med hjemmet, hvor foreldrene også kan ha innspill som angår sitt barn.

6.2 Ledelse

Ledelse er en prosess rettet mot å påvirke andre for å nå et felles mål. Ledelse kan sees på som en relasjon hvor hensikten vanligvis er å få andre til å realisere bestemte mål, motivere dem til å yte mer og få dem til å trives i arbeidet (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405).

Funnene viser at de pedagogiske lederne er ledere for hver sin avdeling og har ansvar for en mindre gruppe ansatte. De forteller om sin rolle som leder og hvor de forteller at de er opptatt av inkludering og utvikling. Informantene forteller også om det å følge rammeplanen, og hvor den vil være det styrende dokumentet som gjelder for å kunne nå et felles mål. Rammeplanen konkretiserer og forteller nærmere at barnas behov for omsorg, lek, læring og danning skal ivaretas. Å innfri det som står i rammeplanen vil være et overordnet mål for alle som arbeider i barnehagen, og det vil være de pedagogiske lederne sitt ansvar å følge opp og lede sine ansatte i dette arbeidet (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 7).

«Jeg tenker jo at jeg er inkluderende, jeg vil at alle skal bidra og føle at de har noe å bidra med» forteller den ene informant. Strand (2007, s. 433) og Gotvassli (2013, s. 62) skriver om ledelse som funksjon og hvor de deler ledelse inn i fire funksjonelle områder. Et av disse områdene er integrasjon som går ut på at organisasjoner holdes sammen av folks frivillige ønske om å være der, og yte og av de følelsene av sosialt og oppgavemessig fellesskap som gir mening til den enkeltes arbeid (Strand, 2007, s. 482).

Gotvassli (2013, s. 124) har operasjonalisert dette til personalledelse og peker på hvor viktig det er med et fellesskap som er sosialt og å være sammen om en god utførelse av oppgavene. Videre skriver Gotvassli (2013, s. 149) om å «gripe» medarbeiderne i å gjøre noe bra. Det er viktig å vise interesse for og lytte til forslag som går ut på å forbedre det daglige arbeidet i barnehagen. Ved at de pedagogiske lederne er inkluderende og hvor de vil at alle skal bidra og at de ansatte får en følelse av å bidra, vil dette være positivt på flere områder. Først og fremst ovenfor de ansatte som kan få økt motivasjon og trivsel ved å føle seg inkludert. Denne økte motivasjonen og trivselen vil kunne slå positivt ut ovenfor barna da de vil møte motiverte og engasjerte ansatte som har et genuint ønske og mål om å gi barna trygge og gode dager i barnehagen. Motiverte og engasjerte ansatte vil kunne ivareta barnas behov for omsorg, lek, læring og danning (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 7).

En del av det å ansvar for en gruppe ansatte, er hvordan informantene samarbeider med de. Funnene viser at mye av samarbeidet bunnar ut fra hva som kommer frem på avdelingsmøter. Den ene informanten forteller det slik: «*På avdelingsmøter så prøver vi å snakke om den pedagogiske praksisen våres og hvordan vi skal jobbe på vår avdeling utfra det som står i årsplanen og rammeplanen*». Videre forteller informantene om at de lytter til sine ansatte og de hører om det er noen ansatte som ønsker å ta ansvar for ulike aktiviteter.

I avsnittet over kan jeg trekke frem en annen funksjon innenfor ledelse som er administrasjon (Strand, 2007, s. 462). Ord som *kontroll* og *orden* blir trukket frem, og det handler om å at alle ansatte i organisasjonen har en følelse av å ha kontroll over omstendighetene en arbeider under, og en forutsigbarhet om fremtiden. Ordet *orden* er viktig slik at ikke tilfeldighetene får råde. Gotvassli (2013, s. 275) kaller dette administrativ ledelse. Møter er noe som blir trukket frem som en del av den administrative ledelsen og en annen del av denne funksjonen er å forholde seg til lover og forskrifter. Ut fra det informantene sier i avsnittet over, kan jeg se at denne funksjonen for ledelse kommer frem. Formelt samarbeider de med sine ansatte gjennom avdelingsmøter, og de påser at de følger rammeplanen slik som blir trukket frem av Gotvassli.

En av informantene trekker frem det å pushe sine ansatte, samtidig respektere at noe kan oppleves som vanskelig for enkelte ansatte. Informanten sier dette om samarbeid med sine ansatte: «*Formelt så har vi jo møter, der vi setter oss ned og planlegger i lag. Der jeg også sjekker ut «hva har dere lyst å ta ansvar for?», hva kunne jeg tenkt at dere tar ansvar for, høres det okei ut, altså dette med å pushe litt. Men samtidig akseptere at «jeg syns faktisk at samlingsstund er kjempe skummelt...»*».

Det denne pedagogiske lederen prater om kan sees opp mot situasjonsbestemt ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 417). Denne form for ledelse vil si at ulike situasjoner krever forskjellige lederstiler for at resultatet skal være effektivt. Hersey og Blanchards (sitert i Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 417- 418) sine studier om situasjonsbestemt ledelse viser at det er store variasjoner i hvilken grad underordnede er beredt til å løse ulike arbeidsoppgaver.

De deler ansattes modenhet inn i to komponenter som er kompetanse og vilje, og fra et lederperspektiv skilles det mellom en støttende og en styrende dimensjon. Ut fra hva informanten forteller om å pushe sine ansatte, samtidig akseptere at enkelte ansatte kan oppleve samlingsstund som vanskelig, så viser denne pedagogiske lederen en overtalende lederstil. Den ansatte kan være villig til å gjøre oppgaven, men føler ikke på nok kompetanse. Da vil en overtalende lederstil som er sterk styrende og sterk støttende virke positivt ovenfor den ansatte. Da kan den ansatte for eksempel få et ferdig opplegg, og med støtte og oppmuntring fra den pedagogiske lederen, kan den ansatte klare å gjennomføre en samlingsstund foran en gruppe barn. Gjennom situasjonsbestemt ledelse vil de pedagogiske lederne hele tiden endre sin lederstil alt etter hvilke ansatte de skal lede. Alle ansatte er ulike, og dette kan være med på å vise hvor kompleks rollen som pedagogisk leder kan være. Som pedagogisk leder skal du ikke bare iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, men de er også personalledere for en mindre gruppe ansatte.

Inkludering og det å spille på de ansatte sine styrker er noe de pedagogiske lederne trekker frem som viktig når de blir spurt om hvilke arbeidsoppgaver de delegerer videre. På hva de delegerer videre, er det aller meste knyttet opp mot ulike aktiviteter som blir gjennomført i barnehagen: *«Jeg kan be folk om å ta ansvar for noe bestemt aktivitet eller planlegge tur eller ja... (...) Jeg liker at folk får bruke det de er gode på, det de trives med å gjør. Jeg liker også at folk tar initiativ og bare fikser ting»*

Delegering av oppgaver er en del av funksjonen administrativ ledelse (Gotvassli, 2013, s. 294- 295). Delegering innebærer å fortelle hva en ønsker at sine ansatte skal gjøre og stole på at oppgaven blir gjennomført. Delegering slår positivt ut for både den pedagogiske lederen og de ansatte. Delegering frigjør tid hos den pedagogiske lederen som gjør at den kan fokusere på andre oppgaver som kan sees på som viktigere. Det kan være barn som trenger oppfølging i form av oppmelding til PPT og rapporter som skal skrives, eller det kan være behov for tettere foreldresamarbeid for en kort periode. Den frigitte tiden kan også brukes på pedagogisk utviklingsarbeid. Delegering av oppgaver som den pedagogiske lederen sier i avsnittet over: *«jeg liker også at folk tar initiativ og bare fikser ting»* er også noe Gotvassli (2013, s. 295) kommer inn på. Gjennom delegering kan en oppnå raskere beslutninger og fleksibilitet i barnehagen hvis problemer løses der de oppstår. På denne måten slipper den pedagogiske lederen å involvere seg i hver minste detalj, noe som kan være med på å minske arbeidsoppgavene som en pedagogisk leder behøver å tenke på.

For den ansatte kan delegering føre til utvidelse av jobbinholdet som kan skape større trivsel og motivasjon, større ansvarsfølelse og større engasjement (Gotvassli, 2013, s. 295). Trivsel og motivasjon er noe som kommer inn under funksjonen personalledelse og som vil være en svært viktig del under denne funksjonen. En pedagogisk leder som øker motivasjonen hos sine ansatte, frigjør energi hos dem som vil føre til at de ansatte vil bruke mer av sin totale energimengde på den aktuelle oppgaven. Kompetanseutvikling og konkrete tilbakemelding er to eksempler på motivasjonsfaktorer. I det gitte eksempelet med å delegere oppgaver, vil det være viktig at den pedagogiske lederen gir en konkret tilbakemelding på oppgaven den ansatte har gjennomført. Å ikke få tilbakemelding virker utilfredsstillende og svekker motivasjonen. Å gi de ansatte konstruktive tilbakemeldinger er noe som fort kan bli neglisjert, men det er et av de viktigste virkemidlene en pedagogisk leder kan bruke. Konstruktiv tilbakemelding påvirker de ansatte sin arbeidsmoral, produktivitet og arbeidsinnsats i positiv retning (Gotvassli, 2013, s. 151, 156- 157).

På spørsmålet om arbeidsoppgaver knyttet til personalansvar kommer det frem ulike praksis fra pedagogisk leder til pedagogisk leder. Noen forteller at de skal følge opp sykdom og har ansvar for vikarbooking, mens andre sier at dette er en styrerrolle. Det samme blir sagt om medarbeidersamtaler eller utviklingsamtaler. Videre forteller de om veiledning og faglig utvikling for de ansatte. En viktig kvalitetsfaktor i barnehagen er personalet. Prosesskvalitet blir brukt som begrep og innebærer kvaliteten på arbeidet som foregår i barnehagen slik som samhandling, relasjoner og utviklingsarbeid (Utdanningsdirektoratet, 2022). Rammeplanen (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 15) gjør det også klart at et kompetent pedagogisk personale er en forutsetning for at barnehagene leverer et tilbud av god kvalitet.

Under funksjonen personalledelse kommer det frem at den pedagogiske lederen er ansvarlig for å gi sine medarbeidere muligheten for læring og utvikling. Lederen skal sette mål, planlegge, motivere, organisere og lære opp. En del av det å motivere og inspirere sine ansatte er å gi de muligheten for kompetanseutvikling. Her kommer dette med veiledning og faglig utvikling inn slik som blir nevnt av informantene. Kompetanseutvikling gir et grunnlag for å utvikle seg videre, og kunnskap gir sikkerhet og engasjement, og lysten til å lære øker enda mer (Gotvassli, 2013, s. 149, 156).

Barnehagen skal være en lærende organisasjon hvor hele personalet skal reflektere rundt faglige og etiske problemstillinger, oppdatere seg og være gode rollemodeller (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 15, 37- 38). For å oppnå at barnehagen skal være en lærende organisasjon skal det pedagogiske arbeidet være begrunnet i barnehageloven og rammeplanen. En viktig del av dette arbeidet er planlegging og skal gi personalet grunnlag for å tenke og handle langsiktig. Som en del av det pedagogiske arbeidet skal arbeidet jevnlig vurderes. På denne måten kan personalet lære av egen praksis og bidra til å utvikle barnehagen som pedagogisk virksomhet. Dette arbeidet er det den pedagogiske lederen har ansvar for. Disse refleksjonen kombinert med veiledning, vil gjøre at de ansatte får muligheten for læring og utvikling (Gotvassli, 2013, s. 149).

Det kommer frem i avsnittene over at de pedagogiske lederne har mange arbeidsoppgaver knyttet til dette med personalarbeid. Som pedagogisk leder er det viktig at de motiverer sine ansatte, og at dette kan gjøres ved kompetanseheving og konkrete tilbakemeldinger. Selv om rammeplanen sier at den pedagogiske lederen skal iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, kan jeg også se mellom linjene hvordan rammeplanen forteller at den pedagogiske lederen har et personalansvar. Det kommer frem at den har ansvar for å få sine ansatte med på laget for å planlegge og vurdere det pedagogiske arbeidet. Refleksjon kombinert med veiledning av ansatte vil kunne føre til et kompetent pedagogisk personale som er en forutsetning for at barnehagene leverer et tilbud av god kvalitet.

Ulik praksis knyttet til personalansvar mellom informantene kan også ha sammenheng med at det er ingen nasjonal stillingsinstruks for pedagogiske ledere. Det er opp til hver barnehageeier å lage en stillingsinstruks som skal gjelde for dem (Hannevig et. al., 2020, s. 69). Informantene mine kommer fra ulike barnehager, både kommunale og private, og dette kan gjenspeiles i disse resultatene. På en annen side kommer dette frem fra en av informantene: *«Jeg har jo en veldig tydelig tanke om at jeg er en faglig leder, og ikke en personalleder. Jeg mener at det er langt utenfor mine kunnskapsområder å ha ansvar for personal. Men jeg har ansvar for vaktlistene. Jeg kan også gi avspasering, og bestemme det. Feriedager og andre ting bestemmer jeg ikke. Og jeg har ikke medarbeidersamtaler, det har jeg hatt før, veldig ukomfortabel med det – det har styrer, det er jeg veldig fornøyd med. De prøver å snike det inn på oss, og legge det på oss et personalansvar»*

Det som blir fortalt av min informant om at den er en faglig leder, og ikke en personalleder, blir bekreftet i rammeplanen. Rammeplanen forteller om iverksettelse og ledelse av det pedagogiske arbeidet, og at det er det som skal være arbeidsoppgaven til en pedagogisk leder. Bleken og Børhaug et al. (sitert i Gotvassli, 2013, s. 66) tar konkret for seg hva ledelse av det pedagogiske arbeidet innebærer som vil si blant annet planlegging og organisering av det pedagogiske arbeidet, rådgivning og veiledning av personalet, kontakt med foreldre og foresatte, drive pedagogisk utviklingsarbeid, observasjon av barn og barnegrupper etter behov. Når noen av informantene forteller om at de gjennomfører utviklingssamtaler/ medarbeidersamtaler og/ eller har ansvar for vikarbooking, så blir dette med en gang ekstra arbeid for de pedagogiske lederne. Slike arbeidsoppgaver krever igjen mye tid og planlegging, noe som etter min mening er i strid med hva rammeplanen sier at en pedagogisk leder skal gjøre.

Jeg spurte informantene mine om hvordan de opplever å ha et personalansvar, og de fleste opplever et slikt ansvar som utfordrende eller tungt. På spørsmålet om de opplever personalansvar som tidkrevende så varierer det noe, da noen opplever det tidkrevende og andre ikke. Informanten som fortalte at den har en klar tanke om at den er en faglig leder, forteller dette: *«Det er ikke det jeg liker best å drive med hehe... Men jeg driver ikke mye med det heller, men jeg setter egentlig litt grenser på det også, fordi jeg tenker at, det er vell derfor vi har en styrer eller en personalavdeling. Ofte så har vi lett for å ta på oss oppgaver og', og gjør vi det fordi vi tror vi skal gjøre det så er det faktisk ikke det som er oppdraget mitt. Så det å sette litt grenser har vell kommet nå i senere år tror jeg, at jeg setter litt foten ned og stiller litt spørsmål «Ja, skal jeg nå faktisk drive med det...?». Jeg tenker her må vi bare få lov å spørre og tenke at «nå er vell kanskje jeg en pedagogisk leder» og det ligger jo i navnet».*

Rammeplanen (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 16) sier at den pedagogiske lederen skal iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, i tråd med godt faglig skjønn. Faglig skjønn blir knyttet til spesielle kvaliteter ved en yrkesgruppes måte å handle eller utføre oppgaver på, og formalisert kunnskap må kombineres med utøvelse av skjønn for at oppgavene skal kunne håndteres på en adekvat måte. Ulike profesjoner er kunnskapsanvendere, og for å anvende teoretisk kunnskap adekvat trengs det også ferdigheter og situasjonsinnsikt (Terum & Molander, 2008, s. 15)

På lik linje med denne informanten stiller jeg meg undrende til arbeidsoppgaver knyttet til personalansvar, slik som jeg nevnte på forrige side angående vikarbooking og/ eller medarbeidersamtaler. Barnehagens samfunnsmandat beskriver en pedagogisk leders oppdrag og rammeplanen vil være den sterkeste føringen for hvilke arbeidsoppgaver en pedagogisk leder skal gjøre i barnehagen. Der kommer det frem at en pedagogisk leder skal ha ansvar for det pedagogiske arbeidet. Slik jeg ser det, så viser informantene ulikt faglig skjønn med tanke på at de har ulik praksis knyttet til dette med personalarbeid. Den ene informantene er veldig tydelig og setter grenser for seg selv som den sier, samt at den stiller seg kritisk og stiller spørsmålet «*«Ja, skal jeg nå faktisk drive med det...?»*». *Jeg tenker her må vi bare få lov å spørre og tenke at «nå er vell kanskje jeg en pedagogisk leder» og det ligger jo i navnet»*.

På en annen side så kan jeg også se tilbake på stillingsinstruksene til de pedagogiske lederne. Jeg har vært innom dette med at det ikke finnes en nasjonal stillingsinstruks for pedagogisk ledere. Dette kan også være en grunn til at det er forskjell på hvor mye personalansvar de ulike pedagogiske lederne har. En nasjonal stillingsinstruks for pedagogiske ledere kunne vært positivt å fått på plass da rammeplanen er nokså innsnevret for hva som er arbeidsoppgavene til en pedagogisk leder. Som jeg har vært innom så sier rammeplanen at den skal lede arbeidet med det pedagogiske arbeidet hvor Bleken og Børhaug et al. (sitert i Gotvassli, 2013, s. 66) har konkretisert hva ledelse av det pedagogiske arbeidet innebærer. I forbindelse med at rammeplanen nevner pedagogisk arbeid, ønsket jeg å se hva informantene legger i dette begrepet som bringer meg videre til neste kategori.

6.3 Pedagogisk arbeid

Funnene viser at de pedagogiske lederne har en samlet forståelse for hva de legger i begrepet pedagogisk arbeid. Det kommer frem av informantene at pedagogisk arbeid er mye knyttet opp mot aktivitetene som gjøres i lag med barna og hvilket læringsutbytte barna skal ha mens de er i barnehagen. En av informantene sier dette som er dekkende for hva alle informantene mener om pedagogisk arbeid: «*Det er å forstå det som står i rammeplanen tenker jeg, hvordan jeg utøver min praksis i møte med barna, hva barnehagen skal inneholde, hva barna skal oppleve her, hva de skal lære her, hvordan de skal få utvikle seg»*.

Gotvassli (2013, s. 60, 65) skriver om pedagogisk ledelse hvor han sier at det dreier seg om å ha fokus på kjernevirksomheten i barnehagen som er arbeidet med danning gjennom omsorg, lek og læring. Kvistad og Søbstad (2013, s. 163) skriver også om pedagogisk ledelse, og sier at det er den ledelsen som kreves for å initiere og lede refleksjons- og læringsprosesser i organisasjoner. I en organisasjon som barnehage foregår det mange aktiviteter. Det er vanlig å analysere disse aktivitetene ved å se på det som kalles de grunnleggende prosessene i en organisasjon: mål, kommunikasjon og beslutninger. For barnehagen betyr det at arbeidet med kjerneaktivitetene – det daglige innholdet – er knyttet til pedagogisk ledelse. Det er rammeplanen som legger føringene for barnehagens innhold (Gotvassli, 2013, s. 69; Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 7).

Informantene sine tanker om begrepet pedagogisk arbeid samsvarer godt sammen med teorien om pedagogisk ledelse og konkretiseringen om hva pedagogisk arbeid er (Bleken og Børhaug et al., sitert i Gotvassli, 2013, s. 66). Om hvilke arbeidsoppgaver informantene gjennomfører knyttet til det pedagogiske arbeidet, så sier de at det handler mye om å planlegge, organisere og legge til rette for ulike aktiviteter. De forteller også at dokumentasjon og evaluering er viktig. Som en del av det pedagogiske arbeidet skal de pedagogiske lederne ha minst fire timer med kontor eller ubundentid. Det står i protokollen mellom KS og de ulike særforbundene som for eksempel Utdanningsforbundet eller Fagforbundet, at «*minst 4 timer i gjennomsnitt pr. uke av den ordinære arbeidstiden skal anvendes til planlegging, for- og etterarbeid for pedagogiske ledere/barnehagelærere*» (KS, 2022, s. 4). I denne forbindelse spurte jeg om informantene opplevde fire timer som tilstrekkelig til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver som pedagogisk leder.

Det kommer entydig frem fra alle informantene at de opplever fire timer med kontor som for lite, og ordet dugnad blir nevnt. Jeg spurte de om hva det er som gjør at de opplever fire timer som for lite tid, og alle forteller om at det er mange arbeidsoppgaver som skal følges opp i de fire timene. De trekker særlig frem dette med planlegging, dokumentering og evaluering, men også dette med å følge opp enkelt barn og barnegruppen som helhet. En ting er planlegging av det pedagogiske arbeidet, men planlegging av for eksempel avdelingsmøte blir også nevnt. De pedagogiske lederne opplever at det er flere krav og høye ambisjoner fra myndighetene og rammeplanen, men ikke mer tid til å gjennomføre oppgavene.

Den første rammeplanen kom i 1996 (Hannevig et al. ,2020, s. 56). I denne sto det at førskolelærere (nå barnehagelærere) gjennom sin utdanning skal ha fått kompetanse til å møte, veilede og oppdra barn. De skulle også ha kompetanse til å samarbeide med øvrige ansatte, og ha et felles ansvar for å skape et godt personalsamarbeid. I 2006 kom det en revidert rammeplan som sa at den pedagogiske lederen skal ha et særlig ansvar for planlegging, gjennomføring, vurdering og utvikling av barnehagens oppgaver og innhold. De var også ansvarlige for å veilede personalet slik at de fikk en felles forståelse av barnehagens ansvar og oppgaver. I 2017 kom den siste og gjeldende rammeplanen ut, og den sier at *«barnehagens samfunnsmandat er, i samarbeid og forståelse med hjemmet, å ivareta barnas behov for omsorg og lek og fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling. Lek, omsorg, læring og danning skal ses i sammenheng»*. Videre står det at den pedagogiske lederen er gitt ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet. Den pedagogiske lederen skal lede arbeidet med planlegging, gjennomføring, dokumentasjon, vurdering og utvikling av arbeidet i barnegruppen han/ hun har ansvaret for (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 7, 16).

Ved å se på det historiske perspektivet fra den første rammeplanen kom ut i 1996, kan jeg se hvordan arbeidsoppgavene til en pedagogisk leder har endret seg, og hva informantene legger i det at det er kommet mer krav og høyere ambisjoner fra myndighetene slik som beskrevet i rammeplanen. I 1996 var det beskrevet å møte, veilede og oppdra barn samt samarbeide med øvrige ansatte. I 2006 ble arbeidsoppgavene utvidet til å planlegge, gjennomføre, vurdere og utvikle barnehagens oppgaver og innhold, samt veilede personalet mot en felles forståelse av barnehagens ansvar og oppgaver. I 2017 utvidet arbeidsoppgavene seg ytterligere hvor det stilles krav og forventning til at barnehagens samfunnsmandat i samarbeid og forståelse med hjemmet skal ivareta barnas behov for omsorg, lek, læring og danning. I tillegg til dette med faguttrykk om barnas behov, skal den pedagogiske lederen også lede arbeidet med planleggingen, gjennomføringen, dokumentasjon, vurdering og utvikling av arbeidet i barnegruppen den har ansvar for. I den siste og gjeldene rammeplanen er altså dette med barnas behov, samarbeid med foreldre og dokumentasjon nye punkt som ikke er nevnt i de tidligere rammeplanene. Dette viser tydelig, og slik jeg ser det, bekrefter dette informantene sin opplevelse om at det er kommet mer krav og flere arbeidsoppgaver som skal gjennomføres.

I 2017 oppnevnte Kunnskapsdepartementet (2018a) en ekspertgruppe for barnehagerollen. Oppgaven var å se på barnehagelærerrollen som en profesjonsrolle, og å drøfte hvordan barnehagelærerprofesjonen kunne utvikles videre. En av konklusjonen i rapporten er at barnehagelærerne har et stort behov for faglig kunnskap for å analysere situasjoner i det pedagogiske arbeidet. Her fremhever ekspertgruppen at hvis det pedagogiske arbeidet skal kunne utøves i tråd med en helhetlig og bærekraftig pedagogikk, så må det blant annet gis rammer som legger til rette for at arbeidet kan utvikles. I lys av det historiske perspektivet kommer det tydelig frem at det er kommet mer og mer krav. Jeg stiller meg svært undrende til at det ikke gis mer enn fire timer til de pedagogiske lederne for å kunne gjennomføre sine arbeidsoppgaver. Myndighetene oppnevnte en ekspertgruppe i 2017 hvor det kommer frem av rapporten at det må gis barnehagelærere rammer som legger til rette for at de skal kunne gjennomføre sine oppgaver. Det er fem år siden rapporten kom ut, og det er ikke skjedd noe med kontortiden som etter min mening er en stor del av rammen til pedagogiske ledere for å kunne gjennomføre sine arbeidsoppgaver.

6.4 Diverse andre arbeidsoppgaver

Det kommer frem av funnene at en pedagogisk leder ikke bare driver med ledelse og pedagogisk arbeid. Øvrige arbeidsoppgaver basert på informantene mine er at de samarbeider med andre instanser som for eksempel PPT eller helsestasjon, og de gjennomfører kjøkkentjeneste som innebærer å lage mat og vaske opp. Jeg spurte også informantene mine om de driver med profilering eller markedsføring, og her kom det frem at de bruker sosiale medier som Facebook eller Instagram. De har også arbeidsoppgaver knyttet til HMS som går ut på å påse at de ansatte bruker kroppen ergonomisk, og de forteller om kontroll av inne og uteområdet slik at det er sikret for barna. Risikovurderinger av turer og utflukter blir også nevnt under oppgaver knyttet til HMS-arbeidet.

Strand (2007, s. 504) skriver at ledelse i større grad knyttes til å beherske et skiftende miljø og kunne utnytte nye muligheter. I et samfunn hvor organisasjoner oftere utsettes for konkurranse og annen sammenligning av prestasjoner, er kravet til entreprenørskap og nyskaping ikke å komme utenom. Gotvassli (2013, s. 234) kaller entreprenørskap for strategisk ledelse når han knytter det opp mot barnehagen. Helhetlig tenkning, nyskaping, og strategitenkning blir trukket frem som viktige ledelsesfunksjoner innenfor strategisk ledelse.

En viktig del innenfor strategisk ledelse nå som det er tilnærmet full barnehagedekning vil være å drive med profilering og markedsføring. Det er mange barnehager som kjemper om de samme kundene i form av foreldre som skal søke barnehageplass til barna sine. Det er et stort press på barnehagene som bør og må markedsføre seg på en god måte. Å kunne presentere nyskapning for å tilby et best mulig barnehage tilbud til foreldrene som skal søke barnehageplass vil være viktig. Dette gjøres da gjerne via profilering og markedsføring, og dette er noe informantene mine har et medansvar for i sine respektive barnehager. Her legger de ut tekst og bilder som kan appellere til fremtidige søkere som har behov for barnehageplass. Noe annet som blir trukket frem som en del av den strategiske ledelsen, er å ha kontakt med instanser utenfor barnehagen og det å innhente ressurser til barnehagen utenfra. Barnehagen må forholde seg til en rekke interessenter som både har bidrag, men som også forventer seg belønninger. De ulike interessentene kan være *kommunen, bruker- og arbeidstakerorganisasjoner, offentlige tjenester og foreldre/foresatte* (Gotvassli, 2013, s. 63, 243).

Informantene forteller blant annet at de har kontakt med offentlige instanser som for eksempel PPT eller helsestasjon. I den forbindelse har de arbeidsoppgaver som går ut på å skrive rapporter og melde opp til PPT dersom et barn har utfordringer som det sliter med. I forbindelse med PPT kan det også være det å gjennomføre ulike kartleggingsprøver. Det kan også være å samarbeide med helsestasjon fordi helsestasjonen kan ha observert noe under en helsekontroll som de vil at barnehagen skal følge videre med på. Det kan for eksempel være videre observasjoner knyttet til språk eller hørsel.

Oppgaver som å arbeide etter gitte prosedyrer, lage rutiner og følge disse kan sees på som en del av den administrative ledelsen (Gotvassli, 2013, s. 275). Informantene forteller at de skal påse at de ansatte bruker kroppen ergonomisk og at det kan være ulike rutiner som oppfordrer de ansatte til å løfte slik eller slik i stillesituasjoner, eller passe på at de ikke krummer ryggen i påkledningssituasjoner. De forteller også om rutiner for å sjekke inne- og uteområdet slik at det er trygt for barna, samt at de skal risikovurdere turer. Risikovurdering vil også kunne knyttes opp mot dette som går på prosedyrer og rutiner som skal følges opp i den gitte situasjonen.

6.5 Opplevelse av tid

Jeg spurte informantene mine om hvilke arbeidsoppgaver de ønsket å bruke mindre tid på, hvilke arbeidsoppgaver de ønsker å bruke mer tid på og hva de opplever som mest tidkrevende. Arbeidsoppgaver som informantene ønsker å bruke mindre tid på er kjøkkentjeneste som innebærer matlaging og oppvask. Det kommer også frem dette med organisering av dagen vedrørende korttidsfravær slik som vikarbooking og at dette krever mye tid.

På spørsmålet om hva de ønsker å bruke mer tid på kommer det klart frem at de ønsker å være mer sammen med barna. De presiserer i denne sammenheng at de ønsker å bruke mer tid på hvert enkelt barn, men det kan også være å bruke mer tid på barn som har behov for litt ekstra støtte og veiledning.. I den forbindelse så blir grunnbemanning nevnt, og at det blir trukket frem fordelene av å være en ekstra voksen i blant som for eksempel det å ha studenter på avdelingen. En av informantene opplever det slik: *«Mer det å finne roen i aktivitetene. Hvis ting hadde lagt til rette for at du kunne hatt, å sitte i gruppe og bare slappet av... Altså, misforstå meg rett... Ikke slappe av, det er ikke sånn med hengekøye også er det en blund på ettermiddagen, men mer det at du faktisk kan sitte i perle-session uten å løpe etter unger som bare «vi er nødt til å bruke inne-bein inne...» Jeg skulle ønske at jeg kunne liksom bare reise meg opp fra en bord-lek, også fikse det, gå tilbake, sette seg ned og liksom... Så ja, jeg skulle gjerne gjort mer av det å bare sitte i gruppe, og være til stede...».*

Jeg ønsker å trekke frem og se nærmere på pedagog- og bemanningsnormen for norske barnehager (Kunnskapsdepartementet, 2018b). August 2018 ble det innført en ny pedagog- og bemanningsnorm som sier at det skal være en ansatt pr. 3 barn når barna er under tre år, og en ansatt pr. 6 barn når barna er over tre år. Denne bemanningsnormen har en stor svakhet etter min mening. Bemanningsnormen tar kun for seg antall barn pr. voksen, uten å ta hensyn til åpningstiden til barnehagene. Mine informanter arbeider i barnehager med ulik åpningstid, hvor den ene barnehagen har åpningstid fra 06.30- 17.00, og den som har kortest åpningstid har åpent fra 07.15- 16.15. Dette innebærer en tidsforskjell på 45 minutter i hver ende, totalt 1,5 time forskjell i åpningstidene. Tar jeg utgangspunkt i 24 barn på en avdeling hvor barn er over tre år, så tilsvarer dette en avdeling med totalt 4 ansatte. Barneantallet er hentet fra en av mine informanter som arbeider på en avdeling hvor barna er over tre år. Ansatte i barnehagen arbeider 7,5 time daglig, og da vil en tentativ vaktliste kunne se slik ut da de ansatte må spres utover hele åpningstiden. Jeg bruker åpningstiden 06.30- 17.00 som eksempel.

Tidligvakt: 06.30- 14.00

Mellomvakt 1: 08.00- 15.30

Mellomvakt 2: 08.30- 16.00

Senvakt: 09.30- 17.00

Ved å se på den tentative vaktlisten så vil barnehagen oppfylle bemanningsnormen i tidsrommet 09.30- 14.00, som vil si den blir oppfylt i 4,5 time av de 10,5 timene barnehagen har åpent. Svakheten i bemanningsnormen kommer da til syne fordi barna i barnehagen er lenger i barnehagen enn kun dette tidsrommet. I tillegg vil gjerne ulike møter finne sted i dette tidsrommet fordi en er avhengig av å nok ansatte for å ha muligheten til å gå bort.

Pauseavvikling vil også inntreffe i dette tidspunkt, og basert på egne erfaringer faller pausetid mellom klokken 12.00 og frem til rundt 13.00. Under pauseavviklingen er en da gjerne 2 ansatte på 24 barn fordi én går to og to ansatte til pause. Legger jeg til pausetiden, så oppfylles bemanningsnormen i 3,5 time av den totale åpningstiden til barnehagen. Dette eksempelet tar for seg full bemanning og uten fravær på grunn av sykdom. Mange barnehager har høyt sykefravær og mangel på vikarer fører til perioder med uforutsigbarhet og lav bemanning (Kunnskapsdepartementet, 2023, s. 12). Som den ene informanten opplever det: *«Altså de dagene vi bare må få det til å gå rundt, for det hender jo det og'... Så er det jo, man kommer hjem også tenker man «Pffjuuhh... Vi kom igjennom i dag og'...»»*. Dette utsagnet tolker jeg i retning av at informanten gjengir en dag med fravær, da dagene i barnehagen kan være svært kaotisk og tidkrevende dersom det er sykefravær. Dersom det er fravær så innebærer dette også en omorganisering av personalet slik som en annen informant forteller om: *«organiseringen... Den sluker tiden... Selv om du har organisert, så organisere du en til gang når du kommer på jobb, også melder andre avdelinger fra at de trenger hjelp, så organiserer du en gang til også sitter du plutselig med morgenmøte-lappen og må organisere hele huset også går planene i dass...»*

Hurdalsplattformen (Statsministerens kontor, 2021, s. 51) sier at gode barnehager er viktig for å gi alle barn en trygg og god oppvekst og like muligheter. I denne gjør regjeringen det klart at de ønsker å forbedre bemanningsnormen. I den forbindelse har regjeringen (Kunnskapsdepartementet, 2023, s.7) lagt frem en nasjonal barnehagestrategi frem mot 2030 som konkretiserer ambisjonene i Hurdalsplattformen. Det kommer blant annet frem at strategien skal bidra til bedre kvalitet i barnehagetilbudet gjennom tilstrekkelig bemanning.

Jeg mener ikke at bemanningsnormen skal gjelde hele åpningstiden, for det er et fåtall som kommer når barnehagen åpner og det er et fåtall igjen når barnehagen stenger. Men i tidsrommet rundt 08.00- 15.30 er det ut fra mine egne erfaringer flest barn, og det er dette vi gjerne kaller for kjernetiden i barnehagen. Dette er noe jeg mener regjeringen bør se nærmere på når de skal arbeide med å forbedre bemanningsnormen, da en del av strategien mot 2030 er å bedre kvaliteten gjennom tilstrekkelig bemanning.

Når flere av informantene sier at de ønsker seg mer tid til hver enkelt barn og en av informantene sier: *«at du faktisk kan sitte i perle-session uten å løpe etter unger som bare «vi er nødt til å bruke inne-bein inne...» (...) Så ja, jeg skulle gjerne gjort mer av det å bare sitte i gruppe, og være til stede...»*. Da tolker jeg det slik at de har behov for en bedre bemanning for å kunne følge opp hvert enkelt barn bedre, og det å være til stede i lek og aktivitet sammen med barna. Tilstrekkelig bemanning vil være viktig for å innfri kravene som kommer frem i rammeplanen som å ivareta barnas behov for omsorg og lek og fremme læring og danning som grunnlag for en allsidig utvikling (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 7, 16). Tilstrekkelig bemanning vil også være helt sentralt dersom de pedagogiske lederne skal ha mulighet for å trekke seg vekk for å gjennomføre sin kontortid og dermed sine arbeidsoppgaver. Er det fravær og mangel på vikarer, er det vanskelig å gå fra avdelingen da dette vil være uforsvarlig ovenfor barna.

På spørsmålet om hvilke arbeidsoppgaver informantene opplever som mest tidkrevende så varierer det fra informant til informant. En av informantene nevner tilretteleggingen for enkelt barn, men presiserer viktigheten av dette, men at det er tidkrevende. Informanten sier: *«Kanskje det er blitt mer av dette her med fokus på tilrettelegging for enkelt barn som trenger det... Og alle disse her ekstra tingene man må gjøre der som jeg gjerne og' skulle hatt litt mer tid til, altså fordi at 4 timer i uka til planarbeid er ikke akkurat så forferdelig mye, så hvis du da har barn som trenger noe ekstra, enten det nå er tegn-til-tale eller det er symboler, så skal du jo ha de symbolene også skal du lære de tegnene. Altså det er ikke for å høres negativ ut altså for jeg jeg gjør det så gjerne, men det er ikke nok tid til det og da blir det tidkrevende... Altså for da må man, hvis man skal velge det, og det må man jo velge så er det ikke så lett å vite hva man skal velge vekk så da blir det ofte dugnadsarbeid»*

Forberedelse av foreldresamtaler og planlegging av pedagogisk arbeid kommer også frem av noen av informantene som mest tidkrevende. En av informantene sier: *«Det er gjerne når jeg holder på å forberede foreldresamtaler, fordi kommer jo gjerne sånn... Det drar seg jo til da også har du jo det andre du skal holde på med i tillegg da, slik at da føler jeg det... Ja... Så det å planlegge det godt nok at du har fått gjort unna litt av det andre, så får du liksom jobbet litt, det føler jeg for jeg vil gjerne gjøre det skikkelig. Det er ikke noe sånn tilfeldig mening og synsing jeg skal drive å snakke om heller, jeg vil liksom gjøre det litt ordentlig så det føler jeg at er tidkrevende»*

Den første informanten forteller om dette med tilrettelegging for enkelt barn, men den trekker også inn dette med kontortiden som jeg har drøftet tidligere, og at 4 timer i uken ikke er tilstrekkelig. Informanten forteller at det ikke er nok tid og at det da blir tidkrevende. Ser jeg på hva den andre informanten så forteller den om forberedelse av foreldresamtaler som mest tidkrevende, men den forteller: *«også har du jo det andre du skal holde på med i tillegg da, slik at da føler jeg det... Ja... Så det å planlegge det godt nok at du har fått gjort unna litt av det andre»*. Jeg tolker utsagnet slik at det er mange andre arbeidsoppgaver informanten må balansere rundt det å forberede foreldresamtalene ordentlig, og da føler den at det blir tidkrevende. En annen informant forteller dette: *«Der er så mange oppgaver som skal gjøres. Eehh... Det er den planleggingsbiten, det krever... Dette med faglig oppdatering krever... En bok er ikke lest på fire timer. I tillegg til at du skal svare på eposter, i tillegg til at jeg kanskje har kartleggingsoppgaver... Jeg skal forberede avdelingsmøte, det tar tid å sette seg inn i tema, altså hvis jeg vil presentere noe på avdelingsmøte»*.

Jeg tolker en del av funnene mine som at de pedagogiske lederne har mange arbeidsoppgaver som skal gjennomføres. Det som ble presentert i avsnittene over hvor informantene sier at det ikke er nok tid og at det da blir tidkrevende, og hvor den andre forteller om å viktigheten av gode forberedelser til foreldresamtaler, men at dette arbeidet må balanseres rundt alle de andre arbeidsoppgavene. Det er også andre utdrag fra informantene som jeg tolker i retning av hvor tidkrevende de opplever sine arbeidsoppgaver. En av informantene forteller at *«det har jo bare blitt mer og mer krav, men ikke mer tid til hva vi skal gjøre. Det er mye å følge opp i forhold til hvert enkelt barn og gruppe som helhet og oppdraget vi er gitt egentlig sånn at... Det er ikke nok, så det blir som jeg har sagt tidligere dugnadsarbeid og det er ikke rett egentlig...»*.

7 Konklusjon og avslutning

Gjennom konklusjonen vil de viktigste resultatene oppsummeres. Problemstillingen dette forskningsprosjektet har tatt utgangspunkt i er «*hvilke arbeidsoppgaver gjennomfører dagens pedagogiske ledere, og opplever de at de har tilstrekkelig tid til å gjennomføre dem?*». I tillegg til problemstillingen har jeg stilt meg disse forskningsspørsmålene for å hjelpe meg for å besvare problemstillingen:

1. Hva vil det si å være en pedagogisk leder i dag?
2. Hvilke arbeidsoppgaver opplever de som mest tidkrevende?

På forskningsspørsmålet om hva det vil si å være en pedagogisk leder i dag, kommer det frem fra informantene at en pedagogisk leder er en som har et faglig ansvar i barnehagen. De forteller også om det å være en leder for en avdeling. En av informantene var veldig tydelig på at det er ikke én ting en pedagogisk leder ikke gjør, og at «*det er en jobb som er litt større enn hva egentlig mange tror den er*». Informantene sin beskrivelse av en pedagogisk leder sammenfattes nokså likt som rammeplanen (Utdanningsdirektoratet, 2017, s. 16) sin beskrivelse. En pedagogisk leder skal ivareta barnas behov for omsorg og lek, og fremme læring og danning i samarbeid og forståelse med hjemmet. En pedagogisk leder har også ansvar for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet. Gjennom dette forskningsprosjektet har jeg fått belyst det som var min antagelse før jeg startet prosjektet, og det er at rollen som pedagogisk leder er ganske stor og alle de pedagogiske lederne opplever at de har mange arbeidsoppgaver de skal gjennomføre.

7.1 Ledelse

Funnene i dette forskningsprosjektet viser at de pedagogiske lederne har mange arbeidsoppgaver knyttet til dette med ledelse og personalarbeid (Gotvassli, 2013). Informantene er en leder for en mindre gruppe ansatte, og alle informantene forteller at de er opptatt av inkludering og utvikling. En del av det å være inkluderende kommer frem når informantene forteller om å spille på de ansatte sine styrker når de blir spurt om hvilke arbeidsoppgaver de delegerer videre. Arbeidsoppgaver de delegerer videre er mest knyttet opp mot ulike aktiviteter som blir gjennomført i barnehagen.

En viktig del av det å arbeide etter rammeplanen er planlegging og hvor dette skal gi personalet grunnlag for å tenke og handle langsiktig. Som en del av det pedagogiske arbeidet skal arbeidet jevnlig vurderes, og på denne måten kan personalet lære av egen praksis og bidra til å utvikle barnehagen som pedagogisk virksomhet. Dette arbeidet er det den pedagogiske lederen har ansvar for og disse refleksjonen, kombinert med veiledning, vil gjøre at de ansatte får muligheten for læring og utvikling (Utdanningsdirektoratet, 2017).

Det kommer også frem at noen av informantene har ansvar for vikarbooking og/ eller medarbeidersamtaler. Jeg drøftet at det ikke finnes en nasjonal stillingsinstruks for pedagogiske ledere, men at det er opp til hver barnehageeier hva de skriver i sin stillingsinstruks (Hannevig et. al., 2020). Rammeplanen (Utdanningsdirektoratet, 2017) sier at en pedagogisk leder skal lede arbeidet med det pedagogiske arbeidet. Bleken og Børhaug et al. (sitert i Gotvassli, 2013) har konkretisert hva dette innebærer, og det vil si blant annet planlegging og organisering av det pedagogiske arbeidet, rådgivning og veiledning av personalet, kontakt med foreldre, drive pedagogisk utviklingsarbeid og observasjon av barn og barnegruppe. I bakgrunn av at det er ulik praksis knyttet til dette med ledelse og personalarbeid, kunne det vært fordelaktig med en nasjonal stillingsinstruks. Slikt ekstra arbeid som vikarbooking og/ eller medarbeidersamtaler vil føre til økt arbeidsmengde og en opplevelse av at de ikke har tilstrekkelig tid til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver.

7.2 Pedagogisk arbeid

Funnene viser at de pedagogiske lederne sine tanker om begrepet pedagogisk arbeid samsvarer godt sammen med teorien om pedagogisk ledelse (Gotvassli, 2013) og konkretiseringen om hva pedagogisk arbeid er (Bleken og Børhaug et al. sitert i Gotvassli, 2013). Når det kommer til hvilke arbeidsoppgaver informantene gjennomfører knyttet til det pedagogiske arbeidet, så sier de at det handler mye om å planlegge, organisere og legge til rette for ulike aktiviteter. De forteller også at dokumentasjon og evaluering er viktig. Som en del av det pedagogiske arbeidet skal de pedagogiske lederne ha minst fire timer med kontor. Det kommer entydig frem fra alle informantene at de opplever fire timer med kontor som for lite. Jeg spurte de om hva det er som gjør at de opplever fire timer som for lite tid, og alle forteller at det er mange arbeidsoppgaver som skal følges opp i de fire timene. De trekker særlig frem dette med planlegging, dokumentering og evaluering, men også dette med å følge opp enkelt barn og barnegruppen som helhet.

7.3 Diverse andre arbeidsoppgaver

Foruten om å være delaktig i de praktiske aktiviteter som på- og avkledding, stellesituasjoner som do-besøk og bleieskift, måltider, rydding og holde orden (Børhaug et. al. (2015)), kommer det også frem at de pedagogiske lederne gjennomfører andre arbeidsoppgaver. Det kommer frem av funnene at de samarbeider med andre instanser som for eksempel PPT eller helsestasjon. Jeg spurte også informantene mine om de driver med profilering eller markedsføring, og her kom det frem at de bruker sosiale medier som Facebook eller Instagram. De har også arbeidsoppgaver knyttet til HMS som går ut på å påse at de ansatte bruker kroppen ergonomisk, og de forteller om kontroll av inne og uteområdet slik at det er sikret for barna. Risikovurderinger av turer og utflukter blir også nevnt under oppgaver knyttet til HMS-arbeidet.

7.4 Opplevelse av tid

Under opplevelse av tid kommer det frem av funnene at de pedagogiske lederne ønsket å bruke mindre tid på kjøkkentjeneste som matlaging og oppvask, og organisering av dagen vedrørende korttidsfravær og vikarbooking da dette krever mye tid. Alle informantene gjør det klart at de ønsker å bruke mer tid på hvert enkelt barn og ønske om å ha mulighet for å finne roen i aktivitetene sammen med barna. I den sammenheng så jeg nærmere på pedagog- og bemanningsnormen (Kunnskapsdepartementet, 2018b). Ut fra funnene tolker jeg informantene at de har et behov for en bedre bemanning for å ha bedre mulighet til å kunne følge opp hvert enkelt barn tettere, og det å finne mer roen i aktivitetene. I sammenheng med pedagog- og bemanningsnormen drøftet jeg dette med åpningstider og hvordan bemanningsnormen ikke tar hensyn til dette. Hurdalsplattformen (Statsministerens kontor, 2021) gjør det klart at regjeringen ønsker å forbedre bemanningsnormen. Som en del av den nasjonale barnehagestrategien frem mot 2030 ønsker regjeringen å bidra til en bedre kvalitet i barnehage tilbudet gjennom tilstrekkelig bemanning (Kunnskapsdepartementet, 2023). Jeg er av den oppfatning at regjeringen bør se nærmere på bemannings-normen i tettere sammenheng med åpningstider når de skal forbedre denne.

Det siste forskningsspørsmålet som skulle hjelpe meg for å svare på problemstillingen, var hvilke arbeidsoppgaver de opplever som mest tidkrevende. I lys av en fenomenologisk tilnærming hvor fenomenologien bygger på en underliggende antakelse om at realiteten er slik mennesker oppfatter at den er, er det ikke nødvendigvis så rart at det varierer fra informant til informant for hva de opplever som mest tidkrevende. Virkeligheten de pedagogiske lederne beskriver med deres tanker og språk – er virkelighet for dem. Til tross for dette kan jeg likevel se noen likhetstrekk for hva de opplever som mest tidkrevende. Forberedelse av foreldresamtaler og planlegging av pedagogisk arbeid blir trukket frem som noe de opplever som mest tidkrevende.

7.5 Konklusjon

Gjennom dette forskningsprosjektet kan jeg se at de pedagogiske lederne gjennomfører ulike arbeidsoppgaver knyttet til ledelse, pedagogisk arbeid og diverse andre oppgaver slik som HMS-arbeid, samarbeid med andre instanser og de driver profilering/ markedsføring på sosiale medier. Funnene og konklusjonen viser at de pedagogiske lederne opplever at de ikke har tilstrekkelig tid til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver. I følge rammeplanen (Utdanningsdirektoratet, 2017) skal en pedagogisk leder i all hovedsak lede og iverksette det pedagogiske arbeidet. Hvis de da i tillegg har en utfyllende stillingsinstruks som går utover dette arbeidet, så viser det seg at de opplever at de ikke har tilstrekkelig tid. Kontortiden de har vil være en stor del av rammen for at de skal kunne gjennomføre sine arbeidsoppgaver. Når samtlige informanter opplever fire timer som for lite tid til kontor fordi de har så mange arbeidsoppgaver de skal følge opp, er dette også med på at de opplever at de ikke har tilstrekkelig tid å gjennomføre det de skal.

7.6 Videre forskning og implikasjoner for feltet

I arbeidet med dette forskningsprosjektet har jeg sett at det er gjennomført noe forskning på rollen som pedagogisk leder og dette med tidstyver i barnehagen. I bakgrunn av mine funn vil jeg anbefale at det sees nærmere på pedagog- og bemanningsnormen, og kontortiden til de pedagogiske lederne. Funnene mine viser at de pedagogiske lederne har et ønske om å følge opp hvert enkelt barn bedre, noe som jeg tolker i retning av at det er for lav bemanning i barnehagen. Videre viser funnene at de opplever 4 timer med kontortid som for lite, som da fører til at de ikke har tilstrekkelig tid til å gjennomføre sine arbeidsoppgaver.

Kildehenvisning

Aasen, W. (2018). *Teamledelse i barnehagen* (2. utg.). Fagbokforlaget.

Bukve, O. (2021). *Forstå, forklare, forandre: om design av samfunnsvitenskaplege forskingsprosjekt*. Universitetsforlaget.

Bygstad, A. (2017). Pedagogikk som språk: forholdet mellom språk, tanke og handling. I H. Sæverot & T. C. Werler (red.), *Pedagogikkens språk – kunnskapsformer i pedagogikkvitenskap* (1. utgave., s. 26- 59). Gyldendal Norsk Forlag AS.

Børhaug, K. & Lotsberg, D. Ø. (2014). *Fra kollegafelleskap til ledelseshierarki? De pedagogiske lederne i barnehagens ledelsesprosess*. Nordisk Barnehageforskning, 7. <https://nordiskbarnehageforskning.no/index.php/nbf/article/view/91/91>

Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D. Ø. & Ludvigsen, K.. (2015). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Fagbokforlaget.

Cirotzki, A. & Lorentzen, A. M.. (2022). *Barnehagelærere løser i dag arbeidsgivers oppgaver*. Utdanningsnytt. Hentet fra: https://www.utdanningsnytt.no/anita-holm-cirotzki-ann-mari-milo-lorentzen-barnehagelaerer/barnehagelaerere-loser-i-dag-arbeidsgivers-oppgaver/312291?fbclid=IwAR1vz5Uhi4KKhGeBCBfR3b0KQzF1umpZkuL_31w5874CzTv3UVaYQE1fB-I

Gotvassli, K. (2006). *Barnehager, organisasjon og ledelse* (4. utg.). Universitetsforlaget

Gotvassli, K. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Universitetsforlaget.

Hannevig, L., Lundestad, M., & Skogen, E. (2020). *Pedagogisk leder i barnehagen : Samhandling, organisering og dialog* (1. utgave. ed.). Bergen: Fagbokforlaget.

Haugen, S. (2009). *Omsorg og pedagogikk – kvalitet i barnehagetilbud for barn*. Det Norske Samlaget

Jacobsen D. I. & Thorsvik J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget.

KS. (2022, 25. januar). *Sentral forbundsvis særavtale vedrørende SFS 2201 -barnehager, skolefritidsordninger, skole og familiebarnehager*. Hentet fra: <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/lonn-og-tariff/SFS-2201-protokoll-og-avtale.pdf>

Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Kunnskapsdepartementet. (2018a). *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv. Et kunnskapsgrunnlag*. Oslo: Kunnskapsdepartementet. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/f78959abbdc54b0497a8716ab2cbbb63/barnehagelaerrollen-i-et-profesjonsperspektiv.pdf>

Kunnskapsdepartementet. (2018b). *Forskrift om pedagogisk bemanning og dispensasjoner i barnehagen*. Hentet fra [https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2017-06-22-1049/\\$1#\\$1](https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2017-06-22-1049/$1#$1). Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Kunnskapsdepartementet. (2023). *Barnehagen for en ny tid – nasjonal barnehagestrategi mot 2030*. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/5bf0d0ed9f7442cdbe630c749abb8959/no/pdfs/barnhagen-for-en-ny-tid.pdf> Oslo: Kunnskapsdepartementet

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3. utg). Gyldendal akademisk.

Larsen, A. K. & Slåtten, M.. (2014). *Mot en ny pedagogisk lederrolle og lederintetitet?*. Nordisk Barnehageforskning, 7. Hentet fra: <https://nordiskbarnehageforskning.no/index.php/nbf/article/view/97/98>

Mejlbo, K.. (2020). *Pedagogene vil ha mer tid til å gjøre jobben sin*. Utdanningsnytt. Hentet fra: <https://www.utdanningsnytt.no/arbeidstid-bemanningsnorm-pedagogisk-leder/pedagogene-vil-ha-mer-tid-til-a-gjore-jobben-sin/225969>

NESH. (2021). *Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap og humaniora*. De nasjonale forskningsetiske komiteer.

Nicolaisen, H., Seip, Å. A., & Jordfald, B. (2012). *Tidstyver i barnehagen. Tidsbruk i barnehager i bydel Alna*. FaFo-rapport 2012:01.

Røiseland, A. & Vabo, S. I.. (2012). *Styring og samstyring – governance på norsk*. Fagbokforlaget

Statsministerens kontor. (2021). *Hurdalsplattformen*. Regjeringen. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/contentassets/cb0adb6c6fee428caa81bd5b339501b0/no/pdfs/hurdalsplattformen.pdf>

Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. (2. utg.). Fagbokforlaget

Terum, L. & Molander, A. (2008). *Profesjonsstudier*. Oslo: Universitetsforlaget

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

Tjora, A. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (4. utg.). Gyldendal Norsk Forlag AS.

Utdanningsdirektoratet. (2017). *Rammeplanen for barnehagen: innhold og oppgaver*.

Utdanningsdirektoratet. (2022). *Kvalitet i barnehagen*. Hentet fra: <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/utviklingsarbeid-i-barnehagen/kvalitet-i-barnehagen/>

Vedlegg

Vedlegg 1 – Godkjenning fra NSD

NSD – Norsk senter for forskningsdata

Vurdering

Referansenummer

417830

Dato: 16.11.2022

Prosjekttittel

Arbeidsoppgavene til dagens pedagogiske ledere

Behandlingsansvarlig institusjon

Høgskulen på Vestlandet / Fakultet for lærerutdanning, kultur og idrett / Institutt for pedagogikk, religion og samfunnsfag

Prosjektansvarlig

Arne Bygstad

Student

Ørjan Reinertsen

Prosjektperiode

20.10.2022 - 30.06.2023

Kategorier personopplysninger

Alminnelige

Rettslig grunnlag

Samtykke (Personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a)

Behandlingen av personopplysningene kan starte så fremt den gjennomføres som oppgitt i meldeskjemaet. Det rettslige grunnlaget gjelder til 30.06.2023.

Kommentar

OM VURDERINGEN

Personverntjenester har en avtale med institusjonen du forsker eller studerer ved. Denne avtalen innebærer at vi skal gi deg råd slik at behandlingen av personopplysninger i prosjektet ditt er lovlig etter personvernregelverket.

Personverntjenester har nå vurdert den planlagte behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at behandlingen er lovlig, hvis den gjennomføres slik den er beskrevet i meldeskjemaet med dialog og vedlegg.

VIKTIG INFORMASJON TIL DEG

Du må lagre, sende og sikre dataene i tråd med retningslinjene til din institusjon. Dette betyr at du må bruke leverandører for spørreskjema, skylagring, videosamtale o.l. som institusjonen din har avtale med. Vi gir generelle råd rundt dette, men det er institusjonens egne retningslinjer for informasjonssikkerhet som gjelder.

TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 30.6.2023.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

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

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

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Personverntjenester vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18) og dataportabilitet (art. 20).

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

Personverntjenester legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (spørreskjemaleverandør, skylagring, videosamtale o.l.) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og eventuelt rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

MELD VESENTLIGE ENDRINGER

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

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

Personverntjenester vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Vedlegg 2 – Informasjonsskriv

Forespørsel om deltakelse i mastergradsoppgave

Bakgrunn og formål

Jeg skal skrive en mastergradsoppgave innen organisasjon og ledelse. I den forbindelse skal jeg se nærmere på arbeidsoppgavene til dagens pedagogiske ledere. Hensikten med dette forskningsprosjektet er å kunne danne seg et bilde av hvilke arbeidsoppgaver dagens pedagogiske ledere gjennomfører, og hvilke arbeidsoppgaver som oppleves som mest tidkrevende.

For å kunne danne meg et bilde av disse arbeidsoppgavene, hadde jeg satt pris på om du stiller opp i et intervju og forteller meg mer om hvilke arbeidsoppgaver du gjennomfører som pedagogisk leder.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Student Ørjan Reinertsen, og prosjektansvarlig/ veileder Arne Bygstad ved Høgskolen på Vestlandet.

Hva innebærer det for deg å delta?

Jeg ønsker å gjennomføre et kvalitativt forskningsintervju med deg og fem (5) andre pedagogiske ledere. Intervjuet vil ha en varighet på ca. 45 minutter og samtalen blir tatt opp ved hjelp av en lydopptaker for at jeg som forsker skal få med meg detaljene i det som blir fortalt.

Når det gjelder intervjuet trenger jeg ditt samtykke til lydopptak

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta, og jeg trenger ditt samtykke. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger jeg har vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg dersom du senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan jeg oppbevarer og bruker dine opplysninger.

Jeg vil bare bruke lydopptakene til formålet jeg har beskrevet over. Jeg behandler dette konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket for forskning. Gjennom transkribering blir opptaket anonymisert. Navnet ditt vil da ikke på noen som helst måte kobles til intervjuet. Det betyr at det du sier ikke vil være mulig å knyttes til deg og ditt navn.

Som deltaker vil alle opplysninger om deg anonymiseres og vil da ikke gjenkjennes i eventuelle publikasjoner fra prosjektet.

Hva skjer med opplysningene dine når jeg avslutter prosjektet?

Lydopptak fra intervjuene mine slettes når min mastergradsoppgave er levert inn, senest 30.06.2023.

Hva gir meg rett til å behandle personvernopplysninger om deg?

Jeg behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvor kan du finne ut mer?

Hvis du har spørsmål om forskningsprosjektet kan du ta kontakt med:

- Student Ørjan Reinertsen på epost reinertsen.orjan@gmail.com (91722557)
- Prosjektansvarlig/ veileder Arne Bygstad på epost arne.bygstad@hvl.no (91738961)
- HVL sitt personvernombud: Trine Anniken Larsen på epost trine.anniken.larsen@hvl.no
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost: personverntjenester@sikt.no eller per telefon: 53 21 15 00

Med vennlig hilsen
Ørjan Reinertsen
Student

Arne Bygstad
Prosjektansvarlig/ veileder

Vedlegg 3 – Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Deltakelse i kvalitativt forskningsintervju i forbindelse med mastergradsoppgave

Jeg har mottatt og forstått informasjonen om dette forskningsprosjektet og hva denne mastergradsoppgaven vil omhandle.

Jeg vet at den informasjon som jeg gir, vil bli anonymisert både i forhold til oppbevaring og i fremstilling i oppgaven.

Jeg er informert om at jeg til enhver tid har rett til å trekke meg uten å måtte oppgi grunn.

Jeg vet at det ikke vil bli gitt økonomisk godtgjørelse.

Jeg samtykker til:

- Å delta i intervju hvor samtalen tas opp med lydopptak/ minidisk
- At informasjonen jeg gir kan publiseres i mastergradsoppgaven

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til mastergradsoppgaven er levert inn, senest 30.06.2023

Signatur prosjektdeltager

Dato

Vedlegg 4 – Intervjuguide

Denne intervjuguiden tar for seg spørsmålene jeg ønsker å stille prosjektdeltakerne. Det vil være et semistrukturert forskningsintervju, så det vil være en mulighet for at det oppstår spørsmål underveis som vil være relevante å stille for min problemstilling.

Intervjuet vil ha en innledende part med informasjon om formålet med studien, informere om taushetsplikt, personvern og samtykke, og hvor prosjektdeltakeren forteller kort om seg selv. Det kan være hensiktsmessig i forhold til personvernet om vi kan unngå at prosjektdeltakeren sitt navn kommer på båndopptaket.

Innledende spørsmål

1. Hvilken utdanningsbakgrunn har du?
 - a. Har du tatt noe videreutdanning? Hvilke?
2. Hvor lenge har du arbeidet som pedagogisk leder?
3. Jobber du i privat, kommunal eller en barnehage som er drevet på en annen måte?

Rollen som pedagogisk leder

4. Hva legger du i det å være en pedagogisk leder?
5. Hvordan ville du definert din rolle som leder på avdelingen/ basen?
6. Hvilke arbeidsoppgaver gjennomfører du? Utdyp gjerne så godt du kan
7. På hvilken måte samarbeider du med personalet ditt? Her begrenser vi oss til de ansatte du har på din avdeling/ base

Personalledelse

8. Har du noen arbeidsoppgaver knyttet til personalansvar på din arbeidsplass som pedagogisk leder?
 - a. Hvis ja, hvilke arbeidsoppgaver er knyttet opp mot dette ansvaret?
 - b. Hvis ja, hvordan opplever du å ha et slikt personalansvar?
9. Opplever du arbeidsoppgavene knyttet opp mot personalansvar som tidkrevende?

Pedagogisk ledelse

10. Rammeplanen sier at pedagogisk leder er gitt ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet:
 - a. Hva legger du i begrepet pedagogisk arbeid?
 - b. Hvilke arbeidsoppgaver gjennomfører du knyttet til det pedagogiske arbeidet på din arbeidsplass?
11. Opplever du arbeidsoppgavene knyttet opp mot det pedagogiske arbeidet som tidkrevende?

Strategisk ledelse

12. Har du noen arbeidsoppgaver som går på å ha kontakt med instanser utenfor barnehagen?
 - a. Hva går disse arbeidsoppgavene ut på, og hvem har du da kontakt med?
13. Opplever du arbeidsoppgavene med disse instansene som tidkrevende?
14. Har du noen arbeidsoppgaver knyttet til profilering og/ eller markedsføring? Eventuelt på hvilken måte?

Administrativ ledelse

15. Gjennomfører du arbeidsoppgaver som er knyttet opp mot HMS på din arbeidsplass?
 - a. Hva gjennomfører du av oppgaver som er knyttet opp mot HMS på din arbeidsplass?
16. Opplever du arbeidet med HMS som tidkrevende?

Spørsmål knyttet til arbeidsoppgaver

17. Er det arbeidsoppgaver du delegerer til andre?
 - a. Hvilke oppgaver delegerer du videre?
18. Hvilke arbeidsoppgaver opplever du at du skulle brukt mindre tid på?
 - a. Hva er det som gjør at du vil bruke mindre tid på disse oppgavene?
19. Hvilke arbeidsoppgaver opplever du at du skulle brukt mer tid på?
 - b. Hva er det som gjør at du vil bruke mer tid på disse oppgavene?
20. Hvilke arbeidsoppgaver opplever du som mest tidkrevende?
21. Det blir nevnt ulike steder om bemanning og tilstedeværende voksne. Hvilke arbeidsoppgaver er det som gjør at du må være fysisk borte fra barna?
22. Som pedagogisk leder skal du ha 4 timer ubundentid/ kontortid i uken.
 - a. Hvor mye av tiden ville du sagt du bruker på personalledelse?
 - b. Hvor mye av tiden bruker du på pedagogisk arbeid?
 - c. Hvor mye av tiden bruker du på oppgaver rettet mot andre instanser?
 - c. Hvor mye av tiden bruker du på evnt. andre arbeidsoppgaver?
 - i. Hva er de andre oppgavene?
 - d. Opplever du at 4 timer med kontortid i uken er tilstrekkelig til å gjøre dine arbeidsoppgaver som pedagogisk leder?
 - i. Eventuelt hva er det som gjør at du ikke opplever 4 timer som tilstrekkelig?