



# Høgskulen på Vestlandet

## Bacheloroppgave Bergen

BACHD401

### Predefinert informasjon

<b>Startdato:</b>	11-05-2023 09:00 CEST	<b>Termin:</b>	2023 VÅR
<b>Sluttdato:</b>	25-05-2023 14:00 CEST	<b>Vurderingsform:</b>	Norsk 6-trinns skala (A-F)
<b>Eksamensform:</b>	Bacheloroppgave - Bergen		
<b>Flowkode:</b>	203 BACHD401 1 OBE 2023 VÅR		
<b>Intern sensor:</b>	(Anonymisert)		

### Deltaker

<b>Kandidatnr.:</b>	251
---------------------	-----

### Informasjon fra deltaker

<b>Antall ord *:</b>	11133
----------------------	-------

Sett hake dersom  Nei  
besvarelsen kan brukes  
som eksempel i  
undervisning?:

Egenerklæring \*:  Ja  
Inneholder besvarelsen  Nei  
konfidensielt  
materiale?:

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

Jeg godkjenner autalen om publisering av bacheloroppgaven min \*

Ja

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

Nei



Høgskulen  
på Vestlandet

# BACHELOROPPGAVE

Hvem er du som autoritet?

Who are you as an authority?

**Kandidatnummer 250 og 251**

Antall ord: 11133

BACHD401

Fakultet for lærerutdanning, kultur og idrett (FLKI)

Dag Øyvind Lotsberg

23. Mai. 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.

# Abstract

In our bachelor's we have chosen the following issue: Where does educational leaders get their base for authority in leadership of their own staff.

To answer this question we have accounted for a theory based on Max Weber's theory on legal rational legitimation. This has been further developed by Torodd Strand and presented by Børhaug and Lotsberg and in the end consists of the terms experience, professional expertise, formal position and personal attributes.

We have interviewed three informants based on our terms for grounds of authority. Our chosen method has been one based on a phenomenological investigation. We have then explained and reflected around our chosen method in regards to our preparation, the interview phase, and the processing of data, analysis, validity and reliability.

We have shown in chapter 4.0.1 the result of a survey we did in our interviews where we asked our informants to rank the importance of their grounds of authority. We have chosen to divide chapter 4. Where we do our presentation, analysing and discussion based on our main findings.

Our main findings are that all the authority bases are important to our informants. The pedagogue role carries a great deal of responsibility, the pedagogue role gives room to be able to influence a great deal, it is very important to be able to be clear in your communication in the role as a leader, and that the pedagogue role's grounds of authority changed with more kindergarten teachers in the nursery.

# Forord

Denne bacheloroppgaven er slutten på fire års utdanning. Vi har utfordret oss selv og blitt utfordret, som fagpersoner og mennesker. Vi har hatt en fantastisk klasse som har gjort disse fire årene veldig lærerike. Vi har hatt mange dyktige lærere, en av dem skal ha en ekstra stor takk, Dag Øyvind Lotsberg, vår veileder. Tusen takk for god veiledning og trygge oss i jobben med denne oppgaven. En stor takk skal

også informantene våre ha for å stille opp i en travel hverdag. Uten dem ville denne oppgaven vært umulig. En siste takk sendes til Global Lounge på HVL hvor denne bacheloren har blitt tenkt ut og skrevet.

# Innholdsfortegnelse

## Innhold

Abstract .....	2
Forord.....	2
Innholdsfortegnelse .....	4
Liste over figurer og tabeller:.....	6
1.0 Innledning.....	1
1.1 Problemstilling .....	2
1.2 Oppgavens aktualitet .....	2
1.3 Oppgavens avgrensning .....	3
2.0 Teori.....	3
2.1 Teoriens opphav .....	3
2.2 Autoritet .....	3
2.2.1 Autoritetsgrunnlag .....	4
.....	5
2.2.2 Legitimeringen av pedagogisk leder.....	6
2.2.3 Makten til pedagogisk leder.....	7
2.2.4 Ansvar .....	8
2.3 Tidligere forskning på feltet.....	8
2.3.1 Autoritetsgrunnlag på styrenivå.....	9
2.3.2 Barnehagesektorens bakteppe og autoritetsgrunnlag .....	10
3.0 Metode .....	11

3.1 Valg av metode.....	11
3.1.1 Kvalitativ metode.....	11
3.1.2 Fenomenologisk undersøkelse .....	12
3.1.3 Intervju .....	13
3.2 Reliabilitet.....	13
3.2.1 Hensikt.....	14
3.2.2 Utvelgelse av informanter.....	14
3.2.3 Datainnsamling .....	15
3.2.4 Analyse .....	16
3.3 Validitet.....	17
3.3.1 Indre validitet.....	17
3.3.2. Ytre validitet .....	17
3.4 Intervjuene.....	18
3.4.1 Intervjuguide.....	18
3.4.2 Forberedelser.....	19
3.4.3 Gjennomføring av intervjuene .....	19
3.5 Styrker og svakhet med valgt metode.....	20
4.0 Presentasjon, analyse og drøfting .....	21
4.0.1 Resultat av informantenes autoritetsgrunnlag .....	22
4.1 Viktigheten av alle autoritetsgrunnlagene .....	24
4.1.1 Intervju 1 .....	24
4.1.2 Intervju 2 .....	25

4.1.3 Intervju 3 .....	26
4.2 Ansvar .....	28
4.3 Påvirkning.....	29
4.4 Tydelighet.....	32
4.5 Barnehagelærere og barnehagemedarbeidere.....	33
5.0 Konklusjon.....	34
Litteraturliste.....	36
Vedlegg .....	37

## Liste over figurer og tabeller:

Figur 1 Autoritetsgrunnlag:	s. 5
Tabell 10.1 Styreres autoritetsgrunnlag viktighet:	s. 9
Tabell 2 Informantenes autoritetsgrunnlagsrangering:	s. 22

## 1.0 Innledning

Hva tenker pedagoger rundt sitt eget autoritetsgrunnlag? Det var et spørsmål vi stilte oss underveis i faget pedagogisk ledelse av en lærende barnehage (PLLB) i fjerde året på deltidsutdanningen vår. Vi har begge erfaring fra både jobb i barnehage og praksisutplassering i løpet av utdanningen vår. Vi har lest ledelsesteorier, organisasjonsteorier og samfunnsfagsteorier. Vi har lest om pedagogisk ledelse og autoritetsgrunnlag, men kom aldri fram til hvor pedagogiske ledere i barnehagen får autoritetsgrunnlaget sitt fra. Når tiden kom for å skrive bacheloroppgave ble vi tidlig enig om at dette var noe vi ville skrive om, og få innsikt i, før vi er ferdig utdannet og skal ut å jobbe som barnehagelærere og kanskje til og med ledere.

Har det noe å si hva pedagogisk leder sitt autoritetsgrunnlag er? Vi har her samlet et par sitater fra Børhaug og Lotsberg (2016) som vi hadde som utgangspunkt for oppgaven vi ville skrive.

Eit særtrekk ved barnehagesektoren har vore at han i alle fall fra forskningsarbeid frå ein del år tilbake, står fram som avvisande til hierarkisk leiing. Han har vore prega av flate strukturar og utydelig leiing. Dette kan vera i ferd med å endra seg, og det er eit viktig spørsmål om slik styrka gjennomslag og handlingskapasitet varierar med ulike autoritetsgrunnlag. Gir nokre autoritetsgrunnlag betre gjennomslag enn andre. (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 171).

Vi veit lite om korleis leiarar sikrar seg ein maktbase for den autoriteten dei treng. Dei kan nok bruka både organisatoriske maktressursar og meir personlege ressursar. Vi veit heller ikkje så mykje om kva konsekvensar ulike løysingar på dette får for leiarutøvinga og kva leiarane prioriterer. (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 44).

Når det blir vist til barnehageleiing, er det gjerne underforstått at det er styraren det er tale om. Ein har i mindre grad forska på dei pedagogiske leiarane, og i kva grad og korleis dei pedagogiske leiarane fungerer som ledd i barnehagen si leiing. (Børhaug og Lotsberg, 2016, s. 196).



Sitatene peker på særtrekk ved barnehagesektoren. Historisk har barnehagesektoren vært preget av en pedagog på hver avdeling som alene innehar den faglige kompetansen. Barnehagen har historisk hatt en flat tilnærming til ledelse. Vil dette endre seg med stadig flere barnehagelærere i barnehagen? Vil pedledere sitt gjennomslag, handlingskapasitet og måten å jobbe på endre seg?

Vi ville derfor skrive denne oppgaven der vi prøver å få et innblikk i hvordan tre informanter ser på sitt eget autoritetsgrunnlag opp mot det øvrige personalet på avdelingen de jobber på. Vi har brukt en metode som ligner mye på fenomenologisk undersøkelse der vi har intervjuet våre tre informanter.

## 1.1 Problemstilling

Vi endte på følgende problemstilling:

Hvor får pedagogiske ledere sitt autoritetsgrunnlag fra i ledelse av eget personale?

## 1.2 Oppgavens aktualitet

Faglig kompetanse i barnehagen er veldig dagsaktuelt. Regjeringen sitt mål med å øke pedagogtettheten i barnehager til 60% innen 2030. I Utdanningsnytt 24. februar kan vi lese at Bergen kommune skal øke sin pedagogtetthet til 50% ved at ufaglærte som slutter skal bli erstattet med barnehagelærere til målet er nådd. Andre har allerede innført dette. (Svendsen, 2023)

Arbeidet med barna er det viktigste vi gjør i barnehagen. I det arbeidet er personalet den viktigste ressursen. For at det arbeidet skal bli best mulig, er pedagoger med utdanning spisset inn mot arbeid og ledelse av arbeid med barn essensielt.

Vi har i innledningen gjort greie for hvorfor vi ønsket å ta fatt på pedlederrollen og å undersøke rollen sitt autoritetsgrunnlag. På grunnlag av dette presenterte vi problemstillingen i vår oppgave og aktualiteten til vår problemstilling.

## 1.3 Oppgavens avgrensning

Vi har bare fokusert på pedlederen sitt autoritetsgrunnlag i forhold til det øvrige personalet på avdelingen. Vi har ikke sett på forhold til barn, foreldre, styrer eller øvrige personal i barnehagen. Vi har heller ikke fokusert på forskjellige ledelsesteorier selv om det hadde vært relevant i en større oppgave.

## 2.0 Teori

Her vil vi presentere vår anvendte teori og dens opphav. Deretter vil vi presentere begrepene autoritet og autoritetsgrunnlag og avklare innholdet i den, samt sette den inn i en barnehagekontekst. Autoritetsgrunnlaget vil bli presentert som en figur for visuelt å fremstille det vi skal undersøke. For å belyse hvem problemstillingen gjelder vil posisjonen pedagogisk leder, som er den rollen vi undersøker autoritetsgrunnlaget til, bli plassert og satt inn i et teoretisk rammeverk. Ansvar for pedagogisk leder vil også settes inn i dette rammeverket. Under dette vil vi koble på og sette de ansatte inn i sammenhengen som pedagogisk leder har ansvaret for å lede. Til slutt vil vi plassere oss inn i en sammenheng av tidligere forskning på pedagogisk ledere og utført forskning på styrernivå om autoritetsgrunnlag som kan være interessant å sammenligne vårt materiale med, samt kort belyse barnehagesektorens bakteppe og autoritetsgrunnlag.

### 2.1 Teoriens opphav

Teorien vi har valgt kan vi spore tilbake til sosiologen Max Weber. "I organisasjonar vil dei med formelle leiarposisjonar som oftast bli sett som rettmessige utøvarar av makt og påverknad , og grunnlaget for denne legitimeringa er variantar av det Max Weber kalla legal - rasjonell legitimering" (Børhaug & Lotsberg, 2016 s. 43).

### 2.2 Autoritet

Vi kan se til Torodd Strand, i *Barnehageleiing i praksis* (2016, s. 170) når det gjelder en definisjon av autoritet. "Leiing vil innebæra autoritet, det vil seie legitimert makt.

Det er fordi leiing er å ta avgjerder som er viktige for organisasjonen si overleving og utvikling og desse avgjerdene må fylgjast opp av andre” (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 170).

Begrepene makt og autoritet overlapper hverandre. Det er formaliserte forventninger til pedagogiske ledere og det er i det formelle at autoritet er makt som blir sett på som rettmessig eller legitim (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 43). For å få gjennomslag som pedagogisk leder vil ikke formaliserte forventninger til denne posisjonen om å ta ledelsen være tilstrekkelig. Strand påpeker i denne sammenheng at også autoritet trenger et maktressursgrunnlag (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 43). Grunnlaget for disse maktressursene utgjør autoritetsgrunnlaget (Børhaug & Lotsberg, 2016, s.170).

### 2.2.1 Autoritetsgrunnlag

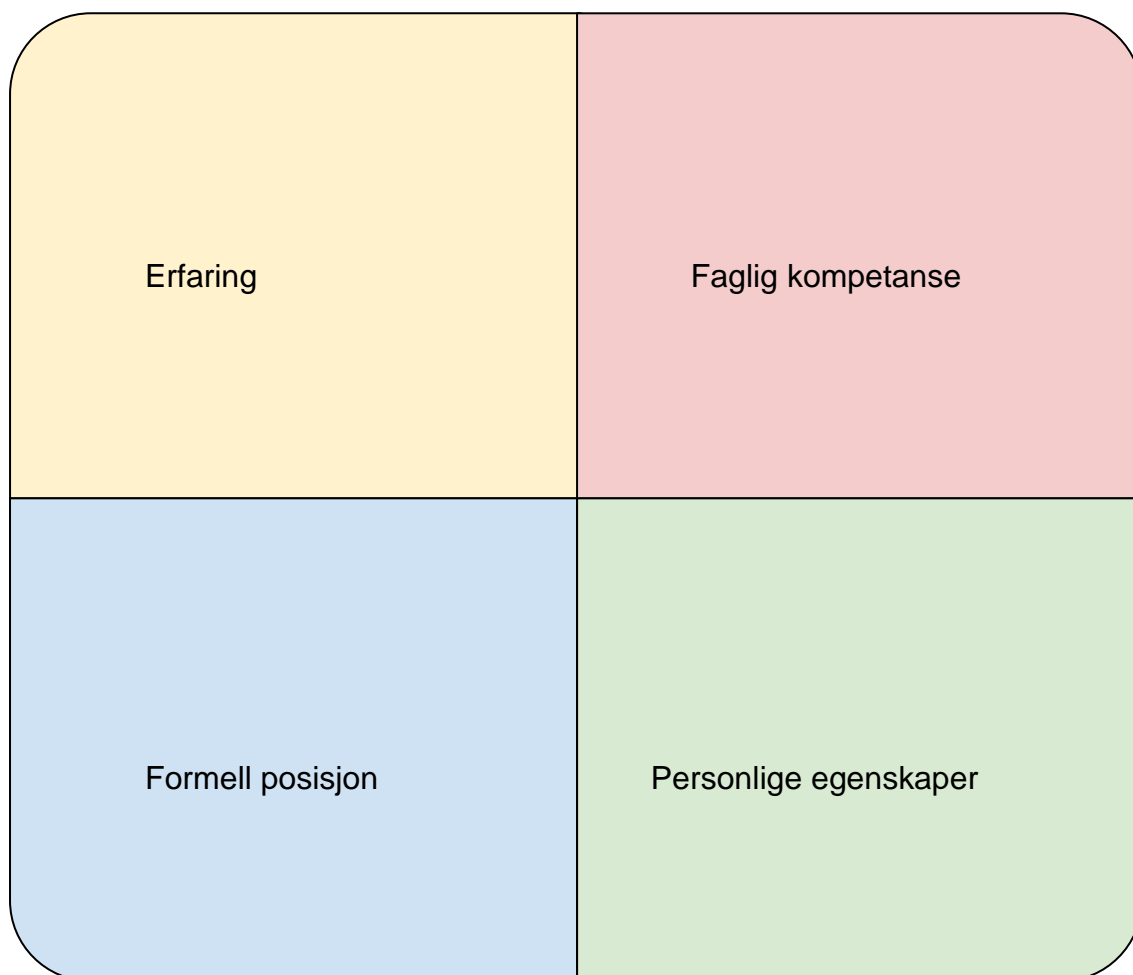
Autoritetsgrunnlag: “Autoritet er ikkje gitt, han må byggast på eit maktressursgrunnlag, som vi her kallar autoritetsgrunnlaget.” (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 170)

Autoritetsgrunnlaget har vi valgt å dele i fire kategorier som består av erfaring, faglig kompetanse, formell posisjon, og personlige eigenskaper. Dette er de fire kategoriene vi har blitt kjent med på skolen gjennom PLLB.

[...] Nærliggjande å skilla mellom autoritet på grunnlag av formell posisjon, kompetanse og personlige eigenskapar. Å definera og utvikla sin eigen autoritet er ein del av å utforma seg sjølv som leiar. Heilt fritt står ein her ikkje. Men det er rom for val - som gjeld kva for slags leiar ein vil vera. (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 170).

Vi gjør valget å dele kompetanse også kalt ekspertise inn i faglig kompetanse og erfaring som to forskjellige grunnlag for autoritet i tråd med Strand sitt rammeverk (Børhaug & Lotsberg 2016, s. 170). En enkel firefelts modell vil da illustrere rammeverket slik.

Figur 1 Autoritetsgrunnlag



Ser vi til Strand deler han maktressursgrunnlaget inn i personlige ressurser, organisasjonsressurser og rolleressurser. Strand skiller videre mellom ressurser en leder kan bli tildelt eller få kontroll over og ressurser ut fra personlige trekk (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 43) Følger en Strand videre kan makt i stor grad være organisatorisk, som kontroll over økonomiske og materielle ressurser, som i organiseringen fordeles ulikt gjennom formelle regler og særlig til ledere. Til formell posisjon er dette for eksempel budsjett, stillinger, fordeling av arbeidsoppgaver og instruksjonsrett med sanksjoner (Børhaug & Lotsberg, 2016 s. 43)

Autoritet kan også ha sitt utspring i trekk ved lederen (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 43) eller det som vi har vist til i tabellen som personlige egenskaper. Et eksempel på

dette kan være egenskapene sosial kompetanse eller relasjonsevne (Børhaug & Lotsberg, 2016 s. 172).

Autoritet kan også ha ekspertise og kompetanse som fundament slik som for eksempel formell utdanning og erfaring (Børhaug & Lotsberg 2016, s. 44). "Autoritet er [...] i stor grad avhengig av kompetanse, erfaring, ekspertise og kjennskap til verksemda - i den grad dei andre i organisasjonen opplever slik kompetanse som noko dei treng" (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 44).

"Tilgang til strategisk viktig informasjon kan gi makt. Den som kan løysa problem som få andre kan løysa er viktig. " Det kan ha med ekspertise å gjera eller kontaktar og nettverk" (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 44)

"Barnehagen skal være en pedagogisk virksomhet" (Barnehageloven, 2006, § 2). Hvem har ansvaret for pedagogisk virksomhet i barnehagen? Dette vil vi ta for oss under avsnittene om legitimering av pedagogisk leder.

### 2.2.2 Legitimeringen av pedagogisk leder

Generelt kan vi si: "At noe har legitimitet vil si at det er bredt akseptert, enten fordi det er godkjent i lov eller fordi det av andre grunner anses rettmessig eller rettferdig" (Knudsen, 2021)

Hva inneholder posisjonen pedagogisk leder og hvordan er den forankret?

Rammeplanen er politisk styringsverktøy som er med å definere hva samfunnet vil at barnehagen skal være. Den sier at: "Pedagogisk leder er gitt ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, i tråd med godt faglig skjønn" (Kunnskapsdepartementet, 2017). Noe av det pedagogiske arbeidet som pedleder skal lede er nevnt i rammeplanen: "Den pedagogiske lederen leder arbeidet med planlegging, gjennomføring, dokumentasjon, vurdering og utvikling av arbeidet i barnegruppen eller innenfor de områdene han/hun er satt til å lede."

(Kunnskapsdepartementet, 2017). Dermed har pedagogisk leder et viktig ansvar for produksjonen av pedagogisk innhold i barnehagen og skjønn åpner også opp for at det kan gjøres valg. Videre står det "Den pedagogiske lederen skal veilede og sørge

for at barnehageloven og rammeplanen oppfylles gjennom det pedagogiske arbeidet" (Kunnskapsdepartementet, 2017).

Barnehageloven § 25 (2006) fastslår at pedleder må ha barnehagelærerutdanning, eller tilsvarende treårig pedagogisk utdanning på høgskolenivå med videreutdanning i barnehagepedagogikk. Utdanning er altså et formelt krav til rollen som pedleder.

### 2.2.3 Makten til pedagogisk leder

Ser vi til Strand sin definisjon av ledere sier den: "at dei har ansvar for andre sitt arbeid, det vil seie at dei skal realisere mål gjennom andre og altså påverka andre på ein eller anna måte" (Børhaug & Lotsberg, 2016 s. 172). Mandatet til å ta avgjørelser og påvirke medlemmene i organisasjonen følger posisjonen som pedagogisk leder innad i barnehagen og er forankret utad i rammeplan og barnehagelov. Pedagogisk leder slik vi har beskrevet den i avsnittet om legitimering, kan i vår sammenheng tenkes å ha et særlig ansvar for indre samordning og integrasjon i barnehagen overfor eget personale eller den/de er satt til å lede.

Integrasjon vil si å skape oppslutning blant medarbeidere om felles mål og verdier blant ansatte. I vårt tilfelle gjelder dette pedleder og den må evne å støtte motivere og inspirere egne ansatte i barnehagen (Børhaug & Lotsberg 2016 s. 29).

Arbeidsoppgavene til pedleder kan handle om samarbeidsforhold og arbeidsmiljø i barnehagen, konfliktløsning og utvikling av personale. At utdanning vil skape felles plattform er ikke gitt da flertallet av de ansatte i barnehagen ikke er barnehagelærere, men ufaglærte assistenter eller barne- og ungdomsarbeidere (Børhaug & Lotsberg, 2016 s. 29- 30).

Vi har valgt autoritetsgrunnlag overfor eget personale på avdelingen. I henhold til problemstillingen ser vi på følgende utsagn: "Fordi barnehagen sin viktigaste ressurs og teknologi er dei tilsette og samspelet deira med barna er, er personalleiing avgjerande for å få gjennomført noko i barnehagen (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 98) . Det er jo nettopp barnehagens viktigste ressurs pedleder er satt til å lede på avdelingen. " Ledelse er å ta avgjørelser når det oppstår problemer, tvetydighet og utfordringer." (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 172). Et særlig autoritetsgrunnlag

kreves ved passivitet og konflikt. Det er naivt å tro at barnehagen kan bare være harmoniske omsorgsfulle fellesskap. Her må pedleder i vårt tilfelle gjøre seg gjeldende og kunne påvirke (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 43).

#### 2.2.4 Ansvar

Leiarar har ansvar for andre sitt arbeid: Det vil seia at dei for å vera leiarar må ha ressursar som gjer det mogleg å pavirka andre si åtferd - og at dei kan haldast ansvarlege for kva som skjer i organisasjonen. (Børhaug & Lotsberg, 2016, s.23).

Ulik kontekst gir ulik ledelse og Strand understreker dessuten at det handler om påvirkning. Denne påvirkningen av andre må bunne i noe som gir gjennomslag. Pedleder må ivareta funksjonene sine som pedleder samtidig som det setter grenser for hva en pedleder kan gjøre. Formelle og uformelle forventninger til at pedleder skal ta ansvar gir makt, men kan også sette grenser fordi de like mye er krav (Børhaug & Lotsberg 2016, s.13).

### 2.3 Tidligere forskning på feltet

I *Barnehageleiing i praksis* presenterer Børhaug & Lotsberg (2016, s. 197-198) flere forskningsreslutater av forskning om pedledere som ledere. I en av disse forskningene har Wenche Aasen forsket på hvordan ledere bør være ledere, men ikke presentert egen empiri. Videre presenterer Børhaug og Lotsberg forskning der Magritt Lundestad viser empiriske data om arbeidssituasjonen til pedledere, uten noe materiale på i hva slags grad de er ledere og hvordan de er ledere. (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 197). Børhaug og Lotsberg viser også undersøkelser og funn av Slåtten og Larsen om at pedlederrollen generelt har fått utvidede arbeidsoppgaver når det gjelder personalansvar, og administrativt arbeid som dokumentering og rapportering (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 198). Studier av Seland blir også presentert av Børhaug og Lotsberg (2016, s. 198), de har vist at utvidede arbeidsoppgaver tar vekk tid til direkte arbeid med barna. Det blir også presentert funn av Børhaug og Lotsberg (2016, s. 198) selv, om at pedledere i sin helhet ikke har ansvar for hele barnehagen, men stort ansvar for det pedagogiske arbeidet på avdelingen de er satt til å være leder for.

Tar vi inn over oss denne forskningen og kanskje særlig det at pedagogiske ledere har et stort ansvar for det pedagogiske arbeidet på avdelingen de er satt til å være leder for, vil autoritetsgrunnlaget for denne ledelsen være viktig og derfor vil vi undersøke hva pedledere der ute sier om dette.

### 2.3.1 Autoritetsgrunnlag på styrernivå

Børhaug & Lotsberg har presentert forskning om autoritetgrunnlaget til styrere (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 174). Dette synes vi er interessant å sammenligne med vår undersøkelse på pedleder nivå, da begge posisjonene er en del av den samlede ledelsen i barnehagen.

Tabell 10.1. Barnehagestyrane sin bruk av autoritetsgrunnlag. Prosentdel som har svart i stor og i svært stor grad på spørsmålet “i kva grad vil du seia at fylgjande forhold gir grunnlag for den autoriteten du har i barnehagen?”

Personlege eigenskapar	93	(44 i svært stor grad)	(N=1163)
Fagleg kompetanse	86	(31 i svært stor grad)	(N=1184)
Erfaring	85	(34 i svært stor grad)	(N=1158)
Formell posisjon	65	(21 i svært stor grad)	(N=1157)

Tatt ut fra Børhaug og Lotsberg (2016, s. 174)



Analysen syner samla at styrarane legg stor vekt på alle dei fire grunnlaga for autoritet, om enn minst på formell autoritet. Autoritet må altså sjåast på som alt anna enn sjølvsgd, og som krevjande å etablera. Det krev fleire former for autoritet for å vera leiar i norsk barnehage. (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 174).

Rammeplanen sier: "Styreren skal sørge for at det pedagogiske arbeidet er i tråd med barnehageloven og rammeplanen, og at personalet utvikler en felles forståelse for oppdraget som er gitt i disse" (Kunnskapsdepartementet, 2017). Under avsnittene om legitimering av pedledere så vi at pedagogisk leder skal iverksette og lede det pedagogiske arbeidet i tråd med godt faglig skjønn, altså et litt annet mandat enn styrer sitt.

Denne tabellen vil vi sammenligne med resultatet i vår egen undersøkelse i kapittel 4.0.1

### 2.3.2 Barnehagesektorens bakteppe og autoritetsgrunnlag

Ulike autoritetsgrunnlag basert på sektorens historie kan tenkes (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 170). Posisjonen Pedagogisk leder er i likhet med styrerrollen i stor grad knyttet til gruppen barnehagelærere og barnehagelærerutdanningen er et formelt krav i barnehageloven. Da vil en kunne tenke kompetanse og ekspertise som grunnlag for autoritet. Til lederposisjonen pedagogisk leder er det også knyttet delegerte fullmakter og resultatansvar om enn noe annerledes enn til styrere. Da kan vi også tenke formell posisjon som autoritetsgrunnlag. Som vi viste til i innledningen har tidligere forskning pekt mot flat struktur, utydelig ledelse og avvisende til hierarkisk ledelse (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 171).

I teoridelen har vi avklart teoriens opphav, avklart dens innhold satt den i sammenheng med posisjonen pedagogisk leder, de ansatte på avdelingen og passert det inn i en større sammenheng av tidligere forskning, presentert sammenligningsmateriale og barnehagesektorens bakteppe og autoritetsgrunnlag.

På bakgrunn av teoridelen om autoritetsgrunnlaget, hvem det gjelder og i hvilken sammenheng det opptrer i, presenterer vi valg av metode i. Den vil gi oss empirien til

undersøkelsen vår og gyldigheten og påliteligheten metode og empiri vil bli behandlet.

## 3.0 Metode

I denne delen av oppgaven vil vi gå gjennom det sterke kravet til refleksivitet i vårt forskningsarbeid om autoritetsgrunnlaget til pedledere (Jacobsen & Postholm, 2011, s. 126). Informasjonen vi har samlet inn gir oss empirien til å undersøke autoritetsgrunnlaget til pedagogiske ledere overfor eget personale. Valget av kvalitativ metode blir grunnlagt og hvorfor vi følger en fenomenologisk metode, med noen justeringer. Forutsetninger og valg i forhold til intervju av pedledere vil bli klargjort. Her vil vi åpent redegjøre for styrker og svakheter når det gjelder måten informasjonen er samlet inn og behandlet på. Kvaliteten på vårt arbeid avhenger også av refleksjoner rundt hvor pålitelige våre funn og resultater er, og gyldigheten vår av funn. (Jacobsen & Postholm, 2011 s. 126). Derfor vil reliabilitet eller pålitelighet og validitet eller gyldighet bli sentrale begreper i undersøkelsen av vår egen informasjonsinnsamling og måten den har blitt behandlet på. Vi vil også gå igjennom hvordan vi utførte intervjuene.

### 3.1 Valg av metode

Vi valgte å basere oss på fenomenologisk undersøkelse, en type kvalitativ metode. Vi vil i denne delen redegjøre og reflektere rundt noen av de valgene vi har gjort.

Selv om vi i hovedsak har basert oss på en kvalitativ undersøkelse, har vi under intervjuene bedt informantene rangere de ulike kategoriene, erfaring, formell posisjon, faglig kompetanse, personlig egnethet fra 1 til 4. Dette for å gi oss en pekepinn på hva de tenker gjelder mest og minst som grunnlag for egen autoritet. Tabellen presentert under 4.0.1 viser gjennomsnittet til de tre informantene.

#### 3.1.1 Kvalitativ metode

Kvalitativ metode kan gi oss mer detaljert og utfyllende informasjon om hva pedagogiske ledere i barnehagene sier om deres eget autoritetsgrunnlag i forhold til

de ansatte de er satt til å lede. På bakgrunn av begrenset mengde forskning på pedledere og autoritetsgrunnlag vil kvalitativ metode være hensiktsmessig når det gjelder undersøkelse av autoritetsgrunnlaget. For vår problemstilling velger vi derfor en åpen kvalitativ undersøkelse for at empirien skal tale for seg selv. (Jacobsen & Postholm, 2011, s. 62) Kvalitativ metode kan også være god når det gjelder å forstå hvorfor mennesker tenker og handler som de gjør (Christoffersen, Johannessen & Tufte, 2021, s. 23).

Bergsland og Jæger nevner noen karakteristiske trekk ved kvalitativ metode (Bergsland & Jæger, 2022, s. 30). Fortolkning og kontekst er viktig. "Man går inn i et forskningsfeltet med en bakgrunn og en teoretisk forståelse, og den utvelgingen man gjør er ikke tilfeldig" (Bergsland & Jæger, 2022, s. 30). Vår fortolkning bygger på empirien som er de kvalitative intervjuene vi har gjort med pedledere i barnehagen. Konteksten er avdelingen og de ansatte pedlederen er satt til å lede i barnehagen sett fra informantens ståsted.

### 3.1.2 Fenomenologisk undersøkelse

Etter å ha valgt en kvalitativ tilnærming så vi videre på hvordan vi ville gjøre oppgaven. Vi valgte å basere oss på en fenomenologisk undersøkelse med noen endringer. Fenomenologisk undersøkelse har røtter tilbake til den tyske filosofen Edmund Husserl. Fenomenologi er læren om "det som viser seg", det vil si tingene eller begivenhetene slik de "viser seg" eller "fremstår" for oss, slik de umiddelbart oppfattes av sansene" (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 99). I vår fenomenologiske undersøkelse vil pedagogene sin egen oppfatning av deres autoritetsgrunnlag være empirien. Det vil si at i videre analyse og drøfting vil det de sier om sitt eget autoritetsgrunnlag være sannheten for deres tilfelle. Vi så det som hensiktsmessig å gå for en slik fenomenologisk undersøkelse etter at vi ikke fant så mye forskning på autoritetsgrunnlaget hos pedlederne i barnehagen.

Som kvalitativ design betyr en fenomenologisk tilnærming å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med og forståelse av et fenomen. Mening er et nøkkelord fordi forskeren bestreber seg på å forstå meningen med et fenomen

(handling eller ytring) sett gjennom en gruppe menneskers øyne. (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 99)

“[...]forskeren forsøker å forstå meningen med den erfaringen eller det fenomenet han studerer, og han ber informantene om å beskrive sine erfaringer.”

(Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 100)

Dette har vært en krevende form å jobbe etter, og vi har ikke fulgt den helt slik den står beskrevet i *Forskningsmetode for lærerutdanningene* av Christoffersen og Johannessen (2012, s. 99). Litt med utgangspunkt i at er uerfarne i intervjusammenheng, men også fordi vi jobber i digitale dokument, og da fant vi det mer forvirrende enn til hjelp å følge denne metoden helt. Vi kommer mer inn på dette senere i 3.2.4 Analyse.

### 3.1.3 Intervju

Fordelen med individuelle intervjuer er at man kan svare åpenhertig og ærlig, uten tanke på hvordan man fremstår for andre enn oss intervjuere. Slik garanteres også en form for anonymitet og intervjuet blir sterkt når det gjelder hvordan den enkelte oppfatter en situasjon og hvordan personen fortolker virkeligheten (Jacobsen & Postholm, 2011, s. 65).

Vi har i hovedsak utført et strukturert intervju (Jacobsen & Postholm, 2011, s. 74), altså stilt de samme spørsmålene til alle pedlerne i intervjuet og disse spørsmålene var utformet på forhånd. Spørsmålene ble styrende for intervjuet, men vi åpnet opp for semistrukturerte elementer som å stille oppfølgingsspørsmål og oppklaringsspørsmål underveis (Jacobsen & Postholm, 2011, s. 79). Formålet med disse spørsmålene var å få mer inngående eller utfyllende svar.

## 3.2 Reliabilitet

Reliabilitet, eller pålitelighet, sier noe om hvor mye oppgaven vår kan stoles på, altså hvor ryddig vi har vært i prosessen, ikke slurvet i datainnsamling, registrering, renskriving, analyse eller fremstilling av funn. (Jacobsen & Postholm, 2011, s. 129) Reliabilitet er ikke noe som kan garanteres 100%. I denne oppgaven betyr det at vi

må være transparente med hva vi har gjort, og hvordan vi har gjort det. Vi må være reflekterte over de valgene vi har gjort.

### 3.2.1 Hensikt

Vi valgte å dra ut og snakke med alle informantene våre ansikt til ansikt for å sikre oss at det ikke kom noen misforståelser om hva studien vår skulle handle om. Vi forklarte da hva vi ønsket å gjøre, intervjuer pedagoger om deres autoritetsgrunnlag, vi la også trykk på at alt ville være anonymisert, og at informantene kunne trekke seg fra prosjektet vårt til enhver tid. Dette gjentok vi også før vi begynte intervjuene. Vi fortalte hva hensikten med intervjuet var, at intervjuene ville bli anonymisert, vi forklarte at vi ville bruke diktering i word slik at stemme ikke ville bli tatt opp, og at vi i tillegg ville gjøre notater om noe skulle gå galt med dikteringen. Dette tror vi er med på å sikre at informantene følte seg mer trygg, og kunne være ærligere.

### 3.2.2 Utvelgelse av informanter

Etter å ha bestemt oss for en slags fenomenologisk metode tenkte vi at vi ville intervjuer noen pedledere med lederegenskaper vi ønsket å undersøke nærmere. Vi lagde en liste over potensielle informanter som hadde noen av disse egenskapene. Vi valgte å ikke ha med noen pedledere fra egne arbeidsplasser. Dette ble gjort ut ifra en vurdering om ikke å stå i et for nært forhold til informantene. Vi ville ikke la oss bli påvirket i fortolkningen med for nært kjennskap til informantene. Listen vår besto av 9 stk til slutt. Vi så oss ut tre kandidater som vi tenkte kunne ha forskjellig grunnlag for ledelse. Alle tre vi hadde mest lyst til å intervjuer, stilte til intervju. Vi vil understreke at våre tre informanter ikke vil være representative for en gjennomsnittlig pedagogisk leder.

Et av kravene vi hadde for å komme på listen vår var at de måtte ha erfaring som pedagogisk leder. Uten erfaring ville det vært lett å overvurdere eller undervurdere viktigheten av erfaring som autoritetsgrunnlag. Vi ville at våre informanter skulle kunne svare på våre spørsmål med bakgrunn fra egenerfart erfaring.

Faglig kompetanse vil alle tre ha siden de alle er pedagoger. Eventuelle videreutdanninger, kursing, herunder veiledningskompetanse, er ikke aktivt vektlagt

av oss når vi så oss ut informanter. Det kan tenkes at det vil ha hatt en innvirkning på hvordan vi, som studenter, har opplevd informantene.

Den formelle posisjonen vi ser på er pedagogisk leder. Alle tre er eller har vært pedagogiske ledere over tid.

Personlige egenskaper er kategorien vi har sett mest på når vi har valgt ut informantene våre. Hvordan de har samhandlet med personalet på avdelingen. Alle informantene jobbet på avdelinger som, for oss, var preget av god ledelse og en personalgruppe vi opplevde som tilfreds.

Informant 1: Jobber som pedagogisk leder på en 2-5 års avdeling i en privat barnehage i Bergen.

Informant 2: Jobber som barnehagelærer på en 4-5 års avdeling i en privat barnehage i Bergen, tidligere pedleder for samme avdeling. Informanten informerte om at informanten ikke jobber som pedleder lengre, vi ser ikke på dette som noe negativt siden informanten har erfaring som pedleder fra samme avdeling tidligere og snakker ut ifra de erfaringene informanten har gjort seg som pedleder.

Informant 3: Jobber som pedagogisk leder for en småbarnsavdeling i en privat barnehage i Bergen, har også en prosentvis stilling som styrerassistent i samme barnehage.

### 3.2.3 Datainnsamling

Vi hadde først tenkt å ta opp intervjuene med diktafon. Så vi startet prosessen med å søke NSD om tillatelse. I den prosessen fant vi ut at det eneste i vårt prosjekt som trengte en slik tillatelse var opptak av stemme. Så vi fant, etter vår mening, en bedre løsning der vi brukte diktering funksjonen i Word.

Den dikterer fortløpende en samtale til tekst. Med denne metoden vil ingen stemme bli tatt opp. Denne dikteringen, med støtte i notater gjort av oss begge to, kunne vi ta rådataene fra dikteringen og renskrive denne teksten slik at alle hører, ting man gjentar mens man tenker, og plasser der dikteringen i word åpenbart var feil.

Pedleder ble ofte pendler, litt utydelig tale, om flere sa noe samtidig ble dikteringen ofte feil. I disse tilfeller brukte vi notatene våre.

Som sikring for at vi ikke hadde mistet noe, eller oppfattet noe feil, så gjorde vi oss noen notater i teksten i klammer med rødt. Når denne prosessen var ferdig sendte vi teksten tilbake til informantene slik at de kunne kommentere på alle notatene våre. Slik sikre at vi ikke hadde tolket noe på en annen måte enn det som var ment fra informantene våre. Dette er en metode Jacobsen & Postholm omtaler som member-checking. (Jacobsen & Postholm, 2011, s. 130)

For å få samtalen til å flyte bedre, la vi til et spørsmål først der pedagogene kunne si noe om seg selv, sin bakgrunn og barnehagen eller avdelingen de jobbet på. Vi valgte også å ikke diktere eller skrive notater fra dette spørsmålet slik at vi fortsatt unngikk å måtte søke NSD om tillatelse.

### 3.2.4 Analyse

Analysen begynte når vi renskrev intervjuene. Her fikk vi et helhetsinntrykk av hvert enkelt intervju. (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 100) Etter member-checkingen så vi over intervjuene flere ganger til for å se om det var noen sammenhenger vi hadde gått glipp av når vi gjorde dette første gang i tilknytning til renskrivingen. Analysearbeid slik som vi gjorde det i dette prosjektet er nytt for oss. Vi valgte derfor å bruke flere dokument i stedet for å forkorte dataene våre.

Kodingen vår gjorde vi ikke med å legge inn koder i intervjuene, men vi samlet alle intervjuene i ett dokument, så jobbet vi i et separat dokument der vi jobbet under forskjellige kategorier. Vi kopierte tekst fra intervjuene til det nye dokumentet med markering hvor i intervjuene vi hadde hentet de fra i klammer: (informant 1 - 5.2 Personlige egenskaper). Slik fant vi en god måte å få oversikt og jobbe med intervjuene uten å endre noe av det som var blitt member-checket. Med utgangspunkt i disse kategoriene jobbet vi for å finne noen begreper vi tenkte var beskrivende for noen av våre funn som vi ville dykke dypere inn i. Vi fulgte ikke helt en kodingmetode som beskrevet i for eksempel *forskningsmetode for lærerutdanningene* (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 105) Det kan være vår

mangel på erfaring innen analyse, men vi fant ut at alle intervjuene ble så forskjellige, og vi ønsket å beholde våre inntrykk av at de var forskjellige inn i vårt videre analysearbeid. Dette fikk vi ikke til med å følge tilnærmingen som var beskrevet i boken. Så vi valgte å ta essensen i kodingen, kondensering og sammenfatning og utføre dem slik at vi klarte å få ut det vi ønsket fra intervjuene samtidig som vi beholdt en mer analytisk tilnærming. Rapporteringen er også presentasjon av data og oppsummering, implikasjoner og resultater gjort om til en Presentasjon, analyse og drøfting der vi tar for oss funn for funn for å gjøre det mer leselig.

### 3.3 Validitet

Validitet, eller gyldighet, sier noe om hvilken dekning vi har for våre fortolkninger av funn og resultater. (Jacobsen & Postholm, 2011, s. 126) Dette er en fenomenologisk undersøkelse på et veletablert teoretisk grunnlag, men i en bransje som ikke har hatt mye fokus rundt autoritetsgrunnlag. Det vi finner av forskning i barnehagen er basert på styrere, ingenting om pedledere.

#### 3.3.1 Indre validitet

“Indre gyldighet går på hvorvidt vi har dekning for å si at noe henger sammen som årsak og virkning” (Jacobsen & Postholm, 2011, s. 126) Som fenomenologisk metode prøver vi å se verden gjennom våre tre informanter sine øyne. Vi har derfor ikke undersøkt om våre informanter sine synspunkter samsvarer med andre i barnehagene de jobber i sine synspunkter. Verken øvrige personale på avdelingen, styrer, eller barn og foreldre. Vi har vært i praksis på avdelinger hvor disse pedagogene jobber eller har jobbet, så vi har et forhold til pedagogene. Informantene er pedagoger vi har et positivt forhold til fra før, det vil påvirke oss i hvordan vi tolker intervjuene selv om vi har prøvd å være objektive og la informantene sine utsagn være empirien.

#### 3.3.2. Ytre validitet

“Den ytre gyldigheten går på hvorvidt vi kan generalisere funn til en gruppe som vi ikke har utforsket” (Jacobsen & Postholm, 2011, s. 128) Vi vil understreke at våre



funn ikke kan generaliseres til pedledere generelt. Basert på hvorfor vi har valgt disse informantene slik som beskrevet i 3.2.2 Utvelgelse av informanter, mener vi at vi ikke kan si så mye om informantene sitt autoritetsgrunnlag ut over det de har sagt selv. Og i enda mindre grad andre pedledere vi ikke har intervjuet.

## 3.4 Intervjuene

I denne delen vil vi skrive litt om jobben vi utførte med intervjuguiden, forberedelsene til intervjuene og selve gjennomføringen av intervjuene.

### 3.4.1 Intervjuguide

Vi begynte på en intervjuguide vinteren 2022-2023. Opprinnelig var den kort og uklar, men etter å ha prøvd den ut på medstudenter, på hverandre, og gjennom diskusjon med andre så ble den gradvis mer utfylt og spisset inn på temaet. Intervjuguiden som den ble til slutt, har en varighet på rundt en time. Utgangspunktet vårt til intervjuene var å bruke intervjuguiden som et utgangspunkt for en semi strukturert samtale med informantene. Vi har ikke mye erfaring med å være de som intervjuer, så når vi skulle intervjuer første informant så ble intervjuguiden brukt som manus heller enn et utgangspunkt. Vi bestemte oss for å gjøre de neste to intervjuene på samme måte som første for å lettere kunne sammenligne og analysere i etterkant.

Vi bygde opp intervjuguiden slik at vi begynte med noen personlige spørsmål som var antatt å være lett å svare på slik at samtalen skulle komme godt i gang. Så gikk vi igjennom noen spørsmål rundt hvert enkelt autoritetsgrunnlag slik at informantene skulle kunne ha en litt dypere formening om hva de forskjellige grunnlagene innebar. Så hadde vi en avslutningsdel som ble innledet med å rangere alle autoritetsgrunnlagene opp mot hverandre, og så undersøke litt mer om betydningen av de valgene de gjorde.

### 3.4.2 Forberedelser

Vi gjorde et valg om å oppsøke informantene på arbeidsplassen for å spørre pedlerne vi hadde i tankene om de ville være med i vår undersøkelse. Vi fikk tilbakemeldinger på at det følte mer forpliktende for den enkelte pedler til å si ja, og at det viste engasjement. En av styrerne uttalte: "Veldig bra at dere kommer personlig og spør, for jeg får 500 mail i uken om ulike bachelor henvendelser [...] før dere får lov å spørre pedleren vil jeg stille som krav at vi får lov å lese oppgaven i etterkant slik at vi også får noe ut av dette her og kanskje lærer noe". Det ville vi selvfølgelig etterkomme. Etter at intervjuguiden var ferdig, informantene kontaktet og avtalt tid med, begynte vi å tenke på hvordan vi kunne skape en atmosfære i intervjuene hvor informantene ville føle seg komfortable med intervjusituasjonen. Å gjennomføre intervjuene på informantene sine arbeidsplasser tenkte vi var hensiktsmessig. Det tar mindre av informantene sin tid, noe som nok også hadde vært et krav fra informantene om vi hadde tenkt noe annet, men vi håpet også at det ville gjøre at informantene ville føle at de var i mer trygge og kjente rammer for noe som kan være en krevende situasjon. Vi fokuserte på at det skulle være hyggelig.

### 3.4.3 Gjennomføring av intervjuene

Vårt første intervju var det intervjuet informant ville vi skulle ta intervjuet på en utendørsservering, vi tenkte dette ville skape en hyggelig atmosfære der informanten sitt ønske skulle bli ivaretatt. Det ble litt utfordring med strøm, litt støy til tider i bakgrunnen, og et spørsmål som ikke ble tatt opp når den laptopen som dikterte holdt på å gå i dvalemodus. Den av oss som hadde ansvaret for laptopen som dikterte fokuserte på det tidspunktet på intervjuet, ikke laptopen slik at vi mistet diktering fra ett av spørsmålene. På dette spørsmålet måtte vi utelukkende støtte oss til egne notater i vår videre jobb med prosjektet.

De to andre intervjuene ble gjennomført på egnede rom der bakgrunnsstøyen var minimert, vi som intervjuere var mer obs på hvordan vi satt slik at vi kunne holde øye på dikteringen kontinuerlig samtidig som vi kunne skrive ned egne notater.

Intervju nummer to hadde vi med oss en tidligere mal på intervjuguiden, vi mistet tre av spørsmålene her.

Metoden vi valgte med diktering kan kanskje virke litt skremmende for den som blir intervjuet. Det står oppslått flere laptoper, mikrofon og flere ting som kan stjele litt oppmerksomhet. Vi, som studenter, valgte også to ulike former å ta notater på underveis i intervjuene. En av oss skriver bedre med penn og papir og valgte denne formen for notatskriving, men den andre valgte å skrive notater fortløpende på en annen laptop.

### 3.5 Styrker og svakhet med valgt metode

Her vil vi presentere noen av svakhetene og styrkene vi opplever med den metoden vi har valgt.

Utfordringer med måten vi valgte å diktere direkte i word er at intervjuet trenger rolige omgivelser hvor ikke mikrofonen tar opp andre ting enn stemmene våre og informantens. Vi støtter oss på våre laptoper, strøm til dem, kvalitet til mikrofonen, og at intervjuer og informanten ikke snakker samtidig. Vi lærte oss kommandoer mens vi utforsket muligheten til å diktere i word som gjorde det lettere for oss med etterarbeid etter intervjuet.

Vi ba aldri pedagogene om å rangere hvert enkelt autoritetsgrunnlag på en viktighetsskala isolert sett. For eksempel "hvor viktig er erfaring fra 1-5 der 1 er veldig viktig mens 5 er helt uviktig." Det kunne gitt oss en pekepinne på om alle var viktig, men noen enda viktigere. Eller om bare tre var viktig og den siste ikke så viktig. Dette kunne gitt oss informasjon vi kunne brukt videre i en slik undersøkelse. Dette var noe vi vurderte å gjøre, men kom frem til at det ville være vanskelig nok å rangere autoritetsgrunnlagene opp mot hverandre. Noe av utfordringen vi så var at vi ikke hadde avklart forståelsen vår rundt begrepene på forhånd. Vi tenkte måten vi bygde opp intervjuguiden vår ville være med på å skape en slik forståelse, men vi sitter igjen med en følelse av at det bare delvis ble slik.

Styrken til metoden er at vi ikke trenger å søke NSD stat. Intervjuet blir direkte anonymisert. Vi får det nedskrevet med en gang, og vi har tilgang til råteksten på en

annen måte enn hvis den var på en lydfil. Dette var både tidsbesparende og hjalp oss i arbeidet med å analysere og få oversikt over stoffet.

## 4.0 Presentasjon, analyse og drøfting

Vi vil i denne delen først presentere en tabell vi har lagd, der vi ser en oversikt over hvordan de forskjellige informantene vektlegger hvor de får sitt eget autoritetsgrunnlag. Vi vil sammenligne denne med tabellen presentert i 2.3.1. Så vil vi presentere, analysere og så drøfte noen hovedfunn vi har gjort i intervjuene våre med informantene som vi har valgt å fokusere på. Vi tar for oss ett og ett hovedfunn og behandlet dem under ulike overskrifter slik at det blir lett for leseren å se sammenhengen.

Det kommer frem i våre intervjuer at alle informantene synes dette er et stort, viktig og vanskelig tema. Mengden med hmm'er og andre tenkeord, steder i intervjuet der informanten gjentar en start på en setning mens informanten tenker kan fortelle oss at informantene måtte tenke mye i løpet av intervjuet. Svarene kom ikke med en gang. Den ene informanten vår ga uttrykk for å ha forberedt seg i forkant av intervjuet. Selv da brukte informanten tenkepauser og omformuleringer for å komme frem til synspunktet sitt på flere spørsmål. Vi tror at noe av grunnen til at dette er vanskelig er fordi ledelse på denne måten er ikke noe vi som barnehagebransje snakker mye om. Vi opplever ikke en felles forståelse for hva begrepene innebærer når vi er ute å snakker med pedagoger i barnehagen. Som vi skrev i teoridelen vår under 2.2.1, så har vi valgt våre fire autoritetsgrunnlag ut fra de vi var blitt kjent med fra PLLB i utdanningen vår, andre har andre begrep på de samme autoritetsgrunnlagene. Med ulik eller manglende begrepsforståelse ser vi for oss at det kan fort skape forvirring.

#### 4.0.1 Resultat av informantenes autoritetsgrunnlag

I intervjuene vi gjennomførte med informantene spurte vi om de kunne rangere autoritetsgrunnlagene opp mot hverandre. Dette så vi på som hensiktsmessig for å få en kontekst til alle spørsmålene.

Vi stilte følgende spørsmål: Dersom du skulle rangere erfaring, faglighet, formell posisjon og personlige egenskaper fra 1 til 4 der 1 er viktigst og 4 er minst vektlagt i din rolle som pedagogisk leder, hvordan ville det se ut? Resultatet er rangert på en skala fra 1 (mest viktig), til 4 (minst viktig). Sammenlagt er en gjennomsnittlig rangering basert på alle tre informantene sine individuelle rangeringer.

Tabell 2 Informantenes autoritetsgrunnlagsrangering

Hvem	Erfaring	Faglig kompetanse	Formell posisjon	Personlige egenskaper
Informant 1	2	1	4	3
Informant 2	4	2	3	1
Informant 3	2	1	4	3
Sammenlagt	2,67	1,33	3,67	2,33

I 4.1 vil vi drøfte hvordan alle tre informantene synes at alle fire autoritetsgrunnlagene er viktige. Likevel er det noen som er viktigere enn andre. Vi kan se 3 klare skiller i hvordan disse tre informantene deler inn autoritetsgrunnlagene sammenlagt. Faglig kompetanse er av alle sett på som det viktigste eller nest viktigste autoritetsgrunnlaget. Informant 1 og 3 ser på egen ledelse først og fremst går på faglig kompetanse. I 2.2 skriver vi at det ikke vil være

tilstrekkelig å bare ha rollen som pedleder (Børhaug & Lotsberg , 2016, s. 43). I 2.2.1 skriver vi at pedledere kan velge i noen grad hvilke ledere de vil være (Børhaug & Lotsberg , 2016, s. 170). Informant 1 og 3 velger ifølge våre intervju å være ledere som leder gjennom faglig kompetanse, heller enn å lede først og fremst gjennom det vi har beskrevet i 2.2.1 som eksempler på personlige egenskaper, sosial kompetanse og relasjonsevner. Informant 2 har personlige egenskaper som sitt viktigste autoritetsgrunnlag, vi kommer inn på dette i 4.1.2. Vi vil i 4.1.3 se at informant 3 synes det er vanskelig å skille mellom faglig kompetanse og erfaring. Noe som kanskje tilsier at informanten ser på de to som inngående i hverandre. Hadde vi brukt ekspertise heller enn å dele dem opp slik vi har beskrevet i 2.2.1, og satt ekspertise til det høyeste av det informantene rangerer faglig kompetanse og erfaring. Så hadde den eneste forskjellen på autoritetsgrunnlagene vært hva informant 2 og informant 1 og informant 3 setter først. I vår undersøkelse er erfaring og personlige egenskaper gjennomsnittlig ganske likt. Med formell posisjon rangert som det som gir minst grunnlag for autoritet.

Sett opp mot tabellen til Børhaug og Lotsberg (2016, s. 174) som vi har redegjort for i 2.3.1 så rangerer stort sett våre informanter likt med hvordan styrerne rangerer viktigheten. Med samme unntak som informant 2 og de andre to. Det går tydelig igjen i begge disse to at den formelle posisjonen ikke i seg selv gir legitimitet til å påvirke de andre ansatte uten at det skaper konflikter. I 2.1.2 redegjør vi for hva rammeplanen sin rolle er. Her kommer det faglige i større grad frem enn hva det gjør hos i rollen som styrer.

Informant 3 sier faglig kompetanse er “det kompasset vi styrer etter” erfaring støtter opp det faglige. Informanten understreker at en god leder i barnehagen må kunne være blant annet hyggelig og raus. Egenskaper som ligger til personlige egenskaper. Sist setter informanten den formelle posisjonen, “ja det står på papiret, det er den [pedleder] som går i møter og sitter på informasjon, “men hadde de ikke vært fornøyd, så hadde de gått over hodet på meg.” (Informant 3 - 6.2 avslutningsvis).

Her ser vi en tydelig uttalelse om at det faglige er det vi styrer etter noe som informanten rangerer høyest av de fire kategoriene. Vi ser også at informanten velger å støtte opp om fagligheten med erfaringer man har gjort seg og erfaring

rangeres som nummer to i denne informantens autoritetsgrunnlag. Vi vil i 4.1.3 se mer på hvordan informant 3 vektlegger de forskjellige autoritetsgrunnlagene.

Du har jo fått utdelt en makt til å lede og styre avdelingen, men du er jo forpliktet til å lytte til de andre. Altså du kommer ingen vei med et team som motarbeider deg, som ikke er lysten på arbeidet, som ikke jobber mot felles mål. (Informant 3 - 6.3 avslutningsvis)

## 4.1 Viktigheten av alle autoritetsgrunnlagene

I intervjuene var det gjentakende på alle spørsmålene at de autoritetsgrunnlagene vi spurte om var viktige. Viktig kommer opp 62 ganger i intervjuene våre. 24 ganger av oss som intervjuere, enten i spørsmål (18 ganger) 4 ganger i rangeringen for informant 1, og i presiseringer vi har gjort i etterkant (2 ganger).

Legger våre spørsmål opp til at ting er viktig? I analysen så lurte vi på om vi hadde påvirket intervjuobjektene i en grad vi ikke var klar over når vi intervjuet. Det kan tenkes at våre spørsmål ubevisst leder informantene til å omtale det emnet vi akkurat da snakker om som mer viktig enn de ville tenkt de er.

Kapittel 4.1 valgte vi å se på hvert enkelt intervju i egne underkapitler.

### 4.1.1 Intervju 1

Informant 1 sa at formell posisjon var noe av det viktigste for å ha gjennomslagskraft for sin rolle som pedleder, på tross av det rangerer informant 1 formell posisjon som det autoritetsgrunnlaget som gir informanten minst autoritet. "Dessverre noe av det viktigste [...] Men for all del, alt annet betyr mye og." (informant 1, 4.1 Formell posisjon) Ordet dessverre er brukt her. Informanten forteller at barnehagen gir inntrykk av en veldig flat struktur, men dessverre så er den formelle posisjonen noe av det som gir mest gjennomslagskraft. På spørsmål om hva informant 1 tenker om begrepet legitimert makt sett opp mot stillingen Pedagogisk leder så sier informant 1:

Ja, om du tenker det er noe forskjell om du liker en mer flatere struktur eller om du liker et hierarki. Vi diskuterer litt for tiden om flat struktur og hierarki. Altså man sier

at det er et hierarki, sånn at alle kan jobbe med en flatere struktur. For det, det er jo det man jobber mot, men hvis man sier at det ikke er sånn, så da blir det bare tull. Men hvis man sier at vil mot en flatere struktur, så blir det bedre. (informant 1 - 6.3 avslutningsvis)

Med disse to uttalelsene, at formell posisjon dessverre er noe av det viktigste, og at de har et hierarki, men jobber mot en flatere struktur. Kan det virke som at per nå så har formell posisjon mye å si. Målet til barnehagen er derimot at det skal bli en flatere struktur der formell posisjon ikke vil være like viktig for autoritetsgrunnlaget. Som redegjort for i 2.2 vil ikke den formelle posisjonen i barnehagen være tilstrekkelig. (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 43) Informant 1 jobber, eller har jobbet, på en avdeling med 2 andre barnehagelærere. Høy andel barnehagelærere kan være en grunn til at barnehagen velger å gå fra et hierarkisk system til en mer flatere struktur der kompetansen til barnehagelærerne blir bedre utnyttet. I 2.2.3 redegjorde vi for at det ikke er gitt at formell utdanning vil skape en felles faglig plattform. (Børhaug & Lotsberg, 2016 s. 29- 30) Hvordan barnehagen ser ut med en større felles faglig plattform vil være spennende å følge med på.

#### 4.1.2 Intervju 2

Mange av svarene informant 2 gir på spørsmålene gjenspeiler hvorfor informanten anser personlige egenskaper som sitt viktigste autoritetsgrunnlag. På spørsmål om hvordan pedleder informant 2 ønsker å være: "Den som får avdelingen til å gå rundt, hvor alle medarbeiderne gleder seg til å gå på jobb, godt arbeidsmiljø" (informant 2 - 6.5 avslutningsvis). På spørsmål om hva de andre på avdelingen forventer av informanten som pedleder så er informanten også opptatt av at det er de riktige tingene som skal gjøres. Ledelse og inkludere de andre på avdelingen i avgjørelser. (informant 2 - 6.4 avslutningsvis). I 2.2.3 har vi redegjort for integrasjon. Flere steder i intervjuet der informant 2 svarer på spørsmål, vektlegger informanten egenskaper som er uthevet i integrasjon. Skape oppslutning blant medarbeidere, felles mål og verdier. (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 29) Hvordan informant 2 som pedleder skaper oppslutning blant sine medarbeidere, fokuserer på arbeidsmiljø og utvikling av personale. "Trivsel er viktig. Skape et godt arbeidsmiljø. At alle blir sett, hørt, og føler seg betydningsfulle." (Informant 2 - 1.7 personlige spørsmål) I 2.2.1. har vi



redegjort for at egenskaper som sosial kompetanse og relasjonsevne kan gi autoritet. (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 172)

I 2.2.1 redegjør vi for at erfaring, kan gi autoritet om de andre i organisasjonen trenger kompetansen, erfaringen eller kjennskapen erfaringen baserer seg på. (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 44) "Erfaring er jo godt å ha, og jeg tenker at det er viktig." (informant 2 - 2.1 erfaring) Informant 2 tenker og at erfaring er viktig, men informant 2 påpeker at den kan en pedleder klare seg uten. "Erfaring er jo viktig, men det trenger ikke å være det. Du kan jo være en veldig god pedagogisk leder med lite erfaring." (informant 2 - 6.2 - avslutningsvis) I motsetning til erfaring så er formell faglige kompetansen noe som er påkrevd i rollen som pedleder vist i 2.2.2 (barnehageloven, 2006, § 25).

[...]Mens den faglige kompetansen vil jo ha en litt annen ting. Ja, da går det mer på barna, ikke sant? Så da tenker jeg med en gang på pedagogikken. På hvordan vi skal jobbe med barn best mulig for å få gjennom det vi skal igjennom, i forhold til rammeplan og de målene vi har. Så der er den faglige kompetansen viktig. (informant 2 - 3.2 faglig kompetanse)

Vi har i vår oppgave avgrenset bacheloren vår i 1.3, til ledelse av personalet. Informanten påpeker her, og før vi gjorde intervjuet, at den viktigste jobben er den jobben som gjøres opp mot barna. Ut fra dette utsagnet så ville kanskje rangeringen informant 2 gjorde, vært annerledes om vi hadde gjort denne undersøkelsen på en helhetlig ledelse av hele avdelingen.

#### 4.1.3 Intervju 3

Sosial kompetanse og relasjonsevne, inkludere personalet på avdelingen og gi dem ansvar er også noe som går igjen i Informant 3.

Leder hver person, ser det enkelte barnet, og ser den enkelte voksne. Tar de upopulære avgjørelsene innimellom. Klarer å gi ris og ros. Klare å se potensialet i de ansatte, hva de trenger for å utvikle seg videre og mestre. (Informant 3 - 1.4 personlige spørsmål)

Er det noe ekstra kompetanse den ansatte har, noe ekstra den synes er gøy å gjøre sammen med barna? Og så prøve å bruke det som en ressurs på avdelingen. Og så synes jeg det er veldig viktig å gi de ansatte ansvarsområder. Det er og viktig å ikke være verdensmester på alle steder sånn at de får kjenne på, og får rom, til å være den som kan mest om noe. (Informant 3 - 1.6 personlige spørsmål)

Begge disse to utdragene belyser hvordan informant 3 ser det som viktig å se de ansatte, dra nytte av deres gode egenskaper og bygge et team som sammen kan gjøre en bedre jobb enn mange individuelle personer. Å se potensialet i de ansatte, la de utvikle seg og føle på mestring. Gi rom for å gi noen arbeidsoppgaver som de brenner for vil gi motivasjon. Å kunne se disse behovene ligger til den sosiale kompetansen og relasjonsevnen som redegjort for i 2.2.1. (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 172)

Informanten snakker om administreringen som også ligger til en pedleder. "Nei, det betyr jo å lede an, å være en som har hovedansvaret som de andre kan se til hvis de lurer på noe. [En som] legger rammene for dager, uker og år." (informant 3 - 1.4 personlige spørsmål)

Her belyser informanten situasjoner hvor både faglig kompetanse kan gi autoritetsgrunnlag i form av å lede hver enkelt ansatt, veilede dem til å utvikle seg videre, men også personlige egenskaper i hvordan en som leder, må gå frem for å se hver enkelt, kunne lede forskjellige individer. Administreringen vil kunne være med å styrke det autoritetsgrunnlaget ut fra den formelle posisjonen. I 2.2.3 redegjør vi for hvordan pedleder har ansvar for å realisere mål gjennom andre. De har ansvar for andre sitt arbeid. Dette er et ansvar som er gitt pedlederen i form av formell posisjon. (Børhaug & Lotsberg, 2016, 172) I 2.2.1 redegjør vi for at Strand sin teori sier at fordeling av arbeidsoppgaver gir formell posisjon makt. (Børhaug & Lotsberg, 2016, 43)

Faglig kompetanse har jo en veldig viktig del [er en viktig del av pedlederrollen]. Det er den. Det bygger jo mye på den. Jeg hadde ikke klart å gått inn og vært pedleder uten at jeg hadde hatt det faglige i bunn. [...]Det er kompasset vi styrer etter. (informant 3 - 3.1 faglig kompetanse)

Den faglige kompetansen er kompasset avdelingen styrer etter. Det er et sterkt uttrykk som viser viktigheten i hvordan informant 3 verdsetter fagligheten. Selv om informant 3 synes det var vanskelig å skille hvor autoritetsgrunnlaget kom fra, så valgte informanten faglig kompetanse som viktigst.

Dette her har jeg kikket masse på før dere kom. Jeg synes det var kjempevanskelig. Jeg synes det er vanskelig fordi at de går litt over i hverandre, faglig kompetanse og erfaring, men jeg vil jo ikke hatt erfaring uten faglig kompetanse. (informant 3 - 6.1 avslutningsvis)

På spørsmål om: Påvirker din faglige kompetanse måten du leder teamet ditt i stor grad? Svarer informant 3:

Ja, og det gjør jo egentlig det. Det påvirker mye uten at jeg tenker så mye over det, fordi at akkurat der, så føler jeg at erfaring og det faglige glir over i hverandre. (informant 3 - 3.2 faglig kompetanse)

I 2.2.1 viser vi til at vi skiller ekspertise inn i erfaring og faglig kompetanse. (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 170) Dette kan være enklere å skille i teorien enn det er på slike spørsmål for noen som ikke akkurat har jobbet med teorien. Det kan være en grunn til at noen velger å bruke ekspertise i stedet for å dele det opp i erfaring og faglig kompetanse. Dette kan ha noe innvirkning på hvordan informant 3 rangerer i 4.0.1.

## 4.2 Ansvar

I teorien under 2.2.3 og 2.2.4 har vi skrevet om at en leder har ansvaret for andre sitt arbeid. Dette ansvaret mener våre informanter er den aller største forskjellen på rollen pedleder og barnehagelærer uten pedlederansvar. (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 23)

Ansvar kommer opp 18 ganger iløpet av intervjuene våre. Alle gangene er det informantene som har snakket om ansvaret som pedleder. På spørsmål om hva som er den største forskjellen på pedleder og barnehagelærere kommer alle informantene våre inn på ansvaret.

“Ansvaret. Tynget av ansvaret. Det du som har ansvaret for de avgjørelsene som tas.” (informant 1 - 4.3 formell posisjon) “Det er ganske stor forskjell. Den følelsen av å ha ansvaret for hele barnegruppen og hele personalgruppen.” (informant 2 - 4.3 formell posisjon) “Det aller største er ansvaret for personalet på den avdelingen som jeg har som leder av teamet.” (informant 3 - 4.3 formell posisjon)

I 2.2.2 har vi redegjort for ansvarsområdene pedlederen har i det daglige arbeidet. Pedleder rollen innehar fra rammeplanen et stort ansvar. Det pedagogiske arbeidet skal iverksettes og ledes. “Den pedagogiske lederen leder arbeidet med planlegging, gjennomføring, dokumentasjon, vurdering og utvikling av arbeidet i barnegruppen eller innenfor de områdene han/hun er satt til å lede” (Kunnskapsdepartementet, 2017). Informantene trekker frem ansvaret for at avdelingen går rundt som den skal, ansvaret for barn, foreldrekontakten, personalansvaret, hovedansvaret for arbeidet opp mot spesialinstanser som PPT og delegering av oppgaver.

## 4.3 Påvirkning

I 2.2.4 skriver vi om hvordan ledere har ansvar for andre sitt arbeid (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 23). Da trenger lederen muligheten til å påvirke andre sin adferd. For å kunne påvirke andre så trenger de et grunnlag, det vi har valgt å kalle autoritetsgrunnlag. I vår undersøkelse kommer alle tre informantene flere ganger inn på at pedlederen har muligheten til å påvirke sin egen og avdelingens hverdag.

Informant 1 sier at de på avdelingen setter pris på at informanten kan “brenne risen”. (informant 1 - 5.3 personlige egenskaper) Med dette mener informanten at det er viktig at informanten kan vise de andre på avdelingen at det her lov å ikke få alt til med en gang. Det er lov å gjøre feil. Det er bedre å prøve uten å lykkes, enn å ikke prøve i det hele tatt. Med dette prøver informanten å påvirke kulturen på avdelingen sin til at det er lov å prøve på ting man ikke helt mestrer med en gang. Dette er egenskaper vi kjenner igjen fra 2.2.3 om integrasjon (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 29-30).

Informant 3 sier at i starten som pedleder hadde informanten et behov for å fremstå litt mer som ekspert. Etterhvert som informanten fikk mer erfaring så endret

informanten også ledelsestilnærmingen til å være mye mer lyttende til de andre på avdelingen. (informant 3 - 2.2 erfaring) "Det er og viktig å ikke være verdensmester på alle steder sånn at de får kjenne på, og får rom, til å være den som kan mest om noe." (Informant 3 - 1.6 personlige spørsmål)

På avdelingsnivå ligger det til pedlederrollen å ha den største påvirkningskraften redegjort for i 2.3 (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 198). Hva denne påvirkningskraften innebærer tror vi er vanskelig å ha full oversikt over før man har erfart det selv. Det øvrige personalet på avdelingen vil ofte ha sin formening om hva det innebærer å være pedleder. Hvilke avgjørelse man har påvirkning over, og hvor mye autoritet en har som pedleder. I ulik grad fra barnehage til barnehage gir styrer pedledere ulik autonomi til å styre avdelingen sin. Vi lurte på om autoritetsgrunnlaget pedlederen selv mener den har kan være ulikt det som det øvrige personalet gir. Dette har vi derimot ikke spurt om i intervjuet.

Når det gjelder spørsmål om gjennomslagskraft overfor personale, stilte vi følgende spørsmål til alle informantene om hva tror du rangeringen har å si for din gjennomslagskraft som pedagogisk leder når det gjelder felles mål og verdier overfor de andre ansatte? Måten vi har stilt dette spørsmålet på handler om det som vi i teorien under overskriften 2.2.3 har presentert som integrasjon, altså skape oppslutning mellom medarbeiderne om felles mål og verdier og å støtte, organisere, motivere og inspirere de. (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 29) Vi fikk da følgende svar fra de tre informantene:

Jeg tror de merker hvis jeg jobber med meg selv. [...] hvis de ser at jeg er i endring og vil lære, så merker de det. Da har de jo også lyst til å være i det samme, for det er en god tilstand å være i[...] Ja, de blir litt påvirket av det jeg tenker. (informant 1 - 6.2 avslutningsvis).

Informant 1 grunngir sin egen rangering med at informanten tror personalet på avdelingen merker om informanten jobber med seg selv. Dette er med å skape integrering som vi har redegjort for i 2.2.3 (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 29). De andre ansatte på avdelingen blir påvirket av hva informanten sin lyst til å utvikle seg.

Informant 1 utøver sitt autoritetsgrunnlag ved å kjøre seg selv frem som rollemodell i integreringen av egne ansatte.

Jeg tenker personlig egnethet er viktig for å få med personalet på det opplegget du skal ha, du kan ha så mye faglig kompetanse du vil, men hvis du ikke har de personlige egenskapene for å få med medarbeiderne med på det du skal gjøre, så nytter det ikke. (informant 2 - 6.2 avslutningsvis).

Informant 2 rangerer personlige egenskaper fremfor faglighet fordi informanten ser på det som et premiss for å nå ut med sin faglige kompetanse. I 2.2.1 beskrives personlige egenskaper med egenskaper som sosial kompetanse eller relasjonsevne. (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 172). Det kan tenkes at det er slike egenskaper som spiller inn for å nå ut med fagligheten.

Informant 1 forteller om hvordan uformelle sosiale arenaer utenfor arbeidstid der motstanden som ikke kommer opp i arbeidstiden kommer. "Tørr man å være sårbar og mottakelig for ventilering der så kan man virkelig lage et lag." (informant 1 - 1.7 personlige spørsmål) Som redegjort for i 2.2.3 er det naivt å tro at det ikke er konflikter i en barnehage (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 43). Ved slike konflikter trenger pedleder å være bevisst sin egen rolle i konflikten. Pedlederrollen sin betydning endrer seg mellom det formelle som organisatorisk arbeid, og det høyst uformelle som i sosiale sammenhenger. Dette kan ha stor innvirkning på hvordan man tenker på eget autoritetsgrunnlag. Å møte motstand er til dels en forutsetning for å løse integreringen av de ansatte (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 29-30).

Tilrettelegging av samarbeidsforhold og arbeidsmiljø i barnehageorganisasjonen, å løse konflikter og utvikling av personalet kan altså oppstå i høyst uformelle situasjoner. Den personlige egenskapen å tørre å være sårbar ser her ut til å spille en stor rolle når en pedleder møter motstand i egen organisasjon. Det kan virke som om motstand og å tørre å eksponere seg både som ansatt og som leder, av og til er nødvendig for i det hele tatt å få til et lag og integrere de ansatte.

## 4.4 Tydelighet

Behovet for å kunne være tydelig kommer også fram flere ganger. I 2.3.2, og i 1.0 kommer vi inn på at barnehagen historisk har hatt et preg av flat struktur og utydelig ledelse. (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 171) Flat struktur er noe som går igjen i de våre informanter sier i intervjuene. Informant 1 sier de jobber mot en flatere struktur og framstiller det som noe de ønsker. (Informant 1 - 6.3 avslutningsvis) Informant 3 snakker om å skape en tillit der de andre på avdelingen sine meninger, ønsket arbeidsmåte og holdninger ikke kan fravike for mye fra det pedlederen sine gjør. Hvis ikke pedlederen har tilliten til de andre på avdelingen "så hadde de gått over hodet på meg" (informant 3 - 4.1 formell posisjon) Den formelle posisjonen virker her å ikke i seg selv ha nok autoritetsgrunnlag til å lede teamet. Dette viser hvorfor informantene rangerer formell posisjon som det autoritetsgrunnlaget som gir dem minst autoritet som vist i 4.0.1.

På spørsmål om hvilke personlige egenskaper en pedleder bør ha svarer informant 1:

[...]Jeg synes man skal være tydelig, og det er noe jeg jobber med. Jeg opplever meg selv ikke alltid like tydelig, men jeg synes man bør stå i det og så må man være tydelig på hva man vil, og hva man mener det er riktig å gjøre. Ja, det er det du kommer lengst med. Det er jeg overbevist om. (informant 1 - 5.4 personlige egenskaper)

"Jeg tenker at de [pedagogiske ledere] er nødt til å være tydelig. Hvis ikke de er tydelige og tør å ta avgjørelser, kommer de ingen vei, da blir de tråkket over. [...]Så det er det aller viktigste." (informant 3 - 5.4 personlige egenskaper)

Når den formelle posisjonen ikke står så sterkt i seg selv vil evnen til å tydeliggjøre ser den faglige kompetansen ut til å være viktig. Ufaglærte kan gjennom tydeliggjøring av det faglige fra pedagogen, få innsikt i god praksis og få god erfaring med gode arbeidsmåter.

## 4.5 Barnehagelærere og barnehagemedarbeidere

Med regjeringens nye mål om 60% pedagogtetthet i barnehagen vil flere og flere av de ansatte i barnehagene i Norge ha formell faglig kompetanse. I vårt tredje intervju snakker informanten om hvordan informantens autoritet på avdelingen endret seg når det kom en til med faglig kompetanse som kunne støtte informantens faglige argumenter. Å jobbe med andre personer som innehar den samme faglige kompetansen som du selv kan ha mye å si for autoritetsgrunnlaget til pedleder. Særlig informant 3 utdyper dette.

Jobbet mye med teammedlemmer med mye variert kompetanse, som pedleder må man kunne utnytte de forskjellige kompetansene som er i teamet, og så utfylle hullene. (informant 1 - 3.5 faglig kompetanse)

Ja, det blir jo tilførsel av stadige nye ideer, nye erfaringer, ny kompetanse som kommer inn, og den må jo man bygge videre på, og ta hensyn til, og implementere den med kompetansen vi allerede har. (informant 2 - 3.3 faglig kompetanse)

Å ja. Som dag og natt. Flere barnehagelærere? Ja, jo det vil jo det, for jeg vil bruke mye mer tid på å begrunne hva jeg gjør, så vi får komme mer til mål. Pluss at den andre barnehagelæreren kan utfordre meg med å komme med ny kompetanse. (informant 3 - 3.4 faglig kompetanse)

Ja! Et rungende ja!! Jeg har jobbet med begge deler. Jeg har jobbet som eneste pedagog i et team med mange assistenter i mange år, og så har jeg noen år jobbet med barnehagelærer sammen med meg. Det jeg ser er at jeg måtte bruke mye tid på faglige begrunnelser når beslutningene mine gikk imot erfaringsbasert kunnskap hos de andre ansatte. Da kunne jeg ofte oppleve at jeg ble stående igjen med en faglig minoritet (informant 3 - 3.3 faglig kompetanse)

[...] Når jeg fikk en barnehagelærer på avdelingen min, så opplevde jeg mye mer at den [barnehagelæreren] støttet det faglige. Da var det ingen spørsmål med det faglige. Da hadde jeg den støtten. En støtte var nok til at hele resten av teamet [aksepterte fagligheten min]. [...]Så tomler opp for pedagoger i barnehagen, selv om



vi trenger ulike utdannelser, og tommel opp for fagarbeidere og. Det er mye kompetanse i de og (informant 3 - 3.3 faglig kompetanse)

Sitatene over er hentet ut fra alle tre intervjuene. De beskriver hvordan barnehagen med flere pedagoger kan endre seg. Noen utvalgte nøkkelord: Utnytte forskjellig kompetanse, nye ideer, nye erfaringer, ny kompetanse og bygge videre, implementere, faglig argumentasjon, faglige begrunnelser, utfordre, faglig minoritet og faglig støtte.

Med flere barnehagelærere vil det naturligvis være en større andel av de som jobber på en avdeling som innehar en felles faglig kompetanse. Informant 3 snakket om hvordan informantene opplevde det som eneste på avdeling med formell faglig kompetanse, at informantene måtte bruke mye tid på å overbevise for sine medarbeidere at den faglige kompetansen var verdifull og skulle være ledende for avgjørelsene som ble tatt på avdelingen. I 2.2.3 redegjør vi for at pedlederrollen har en krevende funksjon fordi den ikke kan stole på at alle har en felles faglig kompetanse (Børhaug & Lotsberg, 2016, s. 29-30). Informant 3 støtter opp om at det har vært vanskelig med denne mangelen på faglig kompetanse og forståelse, men med flere barnehagelærere på avdelingen fikk informantene støtte for sine faglige argumenter. I fremtiden må en pedleder kunne benytte seg i større grad av andre pedagoger sin faglige kompetanse inn i det pedagogiske arbeidet. Det kan også være med å påvirke hvor autoritetsgrunnlaget til pedlederen kommer fra. Evnen til å samhandle og dra nytte av andre sin faglige kompetanse og erfaringer kan få større plass i hverdagen når flere har faglig kompetanse.

Vi har i denne delen presentert, analysert og drøftet de fem hovedfunnene vi har valgt å fokusere på ut fra intervjuene vi gjorde med informantene.

## 5.0 Konklusjon

Hvor får pedagogiske ledere sitt autoritetsgrunnlag fra i ledelse av eget personale?

Å utvikle sin egen autoritet er en del av det å utvikle seg som leder. Det er rom for å gjøre noen valg, selv om man ikke står helt fritt til å velge. (Børhaug & Lotsberg,

2016, s. 170) I vår undersøkelse har vi sett på hvor våre tre informanter tenker at de får sitt eget autoritetsgrunnlag. I undersøkelsen så kommer det frem at faglig kompetanse er jevnt over det viktigste for informantene våre. Om vi i undersøkelsen vår hadde tatt utgangspunkt i både arbeidet med personalet og jobben opp mot barna så hadde den faglige kompetansen nok vært enda sterkere. Vi viser også til at de andre tre autoritetsgrunnlagene vi har valgt å dele inn i også er viktige for våre informanter. Informantene våre viser til det store ansvaret som ligger til pedlerollen, muligheten pedlere har til å påvirke, viktigheten av å være tydelig og så har vi prøvd å sett litt på hvordan disse kan endre seg på veien videre mot en større pedagogtethet.

Selv om autoritetsgrunnlagene sine begrepsinnhold kan være vanskelig å kategorisere helt for informantene, ser vi at autoritetsgrunnlagene er relevante i informantene sin arbeidshverdag. Å kunne noe om autoritetsbegrepene og bruke dem aktivt for oss som nye pedagoger tror vi kan være til god hjelp for oss når vi skal utvikle oss som ledere i barnehagen.

Vi tenkte dette kunne være et komplekst og spennende tema å jobbe med. Det var det. Vi håper noen forsker videre på temaet, og ser i større skala på autoriteten til pedlere slik at vi alle kan lære mer om temaet og bli bedre ledere i barnehagen. Det ser vi på som en fordel for alle.

## Litteraturliste

Barnehageloven (2006). *Lov om barnehager* (LOV-2005-06-17-64). Lovdata.

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>

Bergsland, M. D. & Jæger, H. (red) (2022). *Bacheloroppgaven i*

*barnehagelærerutdanningen* (2 utg.) CAPPELEN DAMM AS

Børhaug, K. & Lotsberg, D. Ø. (2016). *Barnehageleing i praksis*. Det Norske

Samlaget

Christoffersen, L. & Johannessen, A. (2012). *Forskningsmetode for*

*lærerutdanningene*. Abstrakt forlag

Christoffersen, L. Johannessen A. & Tufte, P. A. (2021). Introduksjon til

samfunnsvitenskapelig metode (6 utg.). Abstrakt forlag

Jacobsen, D. I. & Postholm, M. B. (2011). *Læreren med forskerblick: innføring i*

*samfunnsvitenskapelig metode*. Høyskoleforlaget

Knudsen, O. Fagelund. (18. februar 2021). Legitimitet. I *Store Norske Leksikon*.

<https://snl.no/legitimitet>

Kunnskapsdepartementet. (2017). Rammeplan for barnehagen: Forskrift om

rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver. Udir.

<https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan/>

Svendsen, P. (fredag 24. februar 2023). *Bergen skal øke andelen ansatte med*

*barnehagelærerutdanning*. [https://www.utdanningsnytt.no/barnehagelaerer-](https://www.utdanningsnytt.no/barnehagelaerer-bemanningsnorm-bergen-kommune/bergen-skal-oke-andelen-ansatte-med-barnehagelaererutdanning/350689)

[bemanningsnorm-bergen-kommune/bergen-skal-oke-andelen-ansatte-med-barnehagelaererutdanning/350689](https://www.utdanningsnytt.no/barnehagelaerer-bemanningsnorm-bergen-kommune/bergen-skal-oke-andelen-ansatte-med-barnehagelaererutdanning/350689)

# Vedlegg

## VEDLEGG 1

Intervjuguide

## VEDLEGG 2

Intervju 1

## VEDLEGG 3

Intervju 2

## VEDLEGG 4

Intervju 3