

MASTEROPPGAVE

For masterstudium i barnehagekunnskap

Mai 2021

Politisk påvirkning på barnehagefeltet

En kvalitativ studie om styrerollen i spenningsfeltet mellom politikk og fag basert på intervjuer med
styrere

Margrethe Vintervoll



OsloMet – storbyuniversitetet

Fakultet for lærerutdanning og internasjonale studier

Institutt for Barnehagelærerutdanning

Forord

Det er med stor lettelse og ikke så lite stolthet jeg endelig kan sette punktum for denne masteroppgaven. Det har vært en fantastisk reise og prosessen med å skrive har vekslet mellom stort engasjement, fullstendig skrivetørke og dyp fortvilelse. Det å være i mål er ikke mindre enn helt fantastisk!

Det er flere som fortjener en takk for at denne oppgaven har kommet i havn og først og fremst vil jeg takke de 12 informantene for deltakelsen, uten dere ville det ikke blitt noen studie.

En stor takk rettes også til min veileder Øystein Skundberg. Du har vært suveren gjennom hele prosessen med dine kloke perspektiver. Du har vært med på mine tanker og refleksjoner og gitt meg gode råd på veien. Og kanskje det viktigste av alt, du har holdt ditt hode kaldt når mitt har kokt over.

Takk også til Hanne Fehn Dahle som fikk meg tilbake på sporet med gode råd og refleksjoner som igjen bidro til at jeg kom i mål. Takk til Nina Winger og Solveig Østrem for inspirerende og engasjerende forelesninger. Takk til Olav Hovdelien og Ingmar Meland for at dere gjorde vitenskapsteori til noe som var mulig å forstå, selv for meg.

Videre vil jeg takke mine studiekollegaer Aina, Wenche, Nina og Janne-Lill for gode faglige refleksjoner, drøftinger og nyttige innspill gjennom hele prosessen. Dere har vært viktigere enn dere er klar over og vi må aldri slutte å utfordre hverandre. Takk også til min leder Åse Merethe Bakkemyr som har gitt meg handlingsrommet til å fullføre. Uten dere hadde ikke dette gått.

Til slutt vil jeg rette en spesiell takk til min kjære Geir og barna våre, Simen og Kristian. Dere har vært en enormt god støtte for meg i en prosess med både opp- og nedturer. Dere har fått meg til å innse at jeg kommer i mål selv om jeg i perioder var klar til å «hoppe av». Hadde ikke dere synes det er kult at mamma tar master og gitt meg lov til å starte på denne reisen så hadde det ikke blitt noe reise.

TAKK!

Sammendrag

Mål: Temaet for denne masteroppgaven er politisk påvirkning på barnehagefeltet, og hvordan barnehagestyrerne opplever den politiske-byråkratiske interessen for feltet. Oppgaven tar utgangspunkt i Børhaug, Gotvassli og Martinsen sin forståelse av de ulike lederfunksjonene og legger vekt på teorier knyttet til utøvelse av styring og ledelse. Målet har vært å undersøke hvordan et utvalg barnehagestyrere opplever den politiske-byråkratiske interessen for feltet og hvorvidt de opplever å kunne påvirke og å være kritisk til styring. Det er i hovedsak kommune og bydelsnivå som har fokus. Med utgangspunkt i den øktende interessen for barnehagefeltet har jeg undersøkt følgende:

Hvordan opplever barnehagestyrerne den politisk-byråkratiske interessen for barnehagefeltet?

Metode: Denne studien har en hermeneutisk forskningstilnærming og jeg har gjennomført kvalitative forskningsintervjuer med til sammen 12 barnehagestyrere fra 2 store kommuner, 1 privat barnehagekjede og 4 enkeltstående private barnehager. Intervjuene var i hovedsak strukturert som fokusgrupper. Fokusgrupper ble valgt fordi jeg ønsket å få kunnskap om styrernes erfaringer, refleksjoner og opplevelser. Jeg søker kunnskap gjennom tidligere forskning, etablerte teoretiske perspektiver og ved å tolke styrernes opplevelser av den politiske interessen for barnehagefeltet.

Resultater: Funnene viser at styrernes arbeidshverdag er kompleks. Informantenes erfaringer knytter seg til muligheten for å påvirke eiere og politikere og til utøvelse av ulike lederfunksjoner. Erfaringene knytter seg også til å måtte iverksette og implementere bestillinger, spesielt fra politisk-byråkratisk miljø, som ikke oppleves som formålstjenlig. Styrerne jeg intervjuet har et sterkt ønske om å iverksette ulike bestillinger fra ulike miljø, men virker noe resignert fordi de ikke opplever tillit til sin kompetanse og ufrivillig må tilpasse nye ikke hensiktsmessige organisasjonsoppskrifter til virksomheten. De ser derfor heller ikke verdien i å protestere mot krav som kommer når de ikke opplever å bli hørt. Styrerne etterlyser barnehagefaglig kompetanse blant politikerne på kommune og bydelsnivå. Samtidig etterlyser de en samhandlingsarena der ulike aktører med interesse for, og kunnskap om, feltet kan møtes.

Abstract

Objectives: The subject of this Master's thesis is political influence in the field of nursery care and how political and bureaucratic interest is experienced by nursery care leaders. The thesis is based on Børhaug, Gotvassli and Martinsen's understanding of the various functions of leadership, and places emphasis on theories connected to the execution of management and leadership. The aim has been to examine how a selected group of nursery care leaders experience political and bureaucratic interest in their field and to what extent they consider that they have been able to influence and be critical of management. The focus has been primarily at municipal and district level. In the light of increasing interest in the field of nursery care, I have considered the following:

How do nursery care leaders experience political- bureaucratic interest in their field?

Method: This study takes a hermeneutical approach and I have conducted qualitative investigative interviews with a total of 12 nursery leaders from two large municipalities, one private nursery chain and four separate private nurseries. The interviews were primarily structured as focus groups. I chose focus groups because I wished to learn about the leaders' practical experiences and reflections. I have gained knowledge by examining earlier research and established theoretical perspective, and through interpreting leaders' personal experiences of political interest in the field.

Findings: The results show that the working day of a nursery care leader is complex. Interviewees' experiences depend on the extent to which they can influence owners and politicians and on the execution of the various roles of leadership. These experiences are also connected to having to follow orders and implement procedures, especially those originating from political and bureaucratic quarters but not considered expedient. The leaders I interviewed had a strong desire to implement differing practices from various sources but were resigned because they did not feel their competence was trusted. Therefore, they had to adapt to new and inappropriate organisational structures. There was little motivation to protest as they did not believe their voices would be heard. Nursery leaders look for a certain level of expertise among politicians at municipal and district level and request a forum where different parties with a common interest or knowledge of the field can meet.

Innhold

Forord.....	2
Sammendrag	3
Abstract	4
1.0 Innledning.....	7
1.1 Oppgavens oppbygging	8
1.2 Studiens tema og forskningsspørsmål.....	8
1.3 Historisk tilbakeblikk på styring og praksis.....	9
1.3.1 Styring og praksis i utvikling	9
1.3.2 Barnehageprofesjonens historie	11
1.4 Tidligere forskning	15
2.0 Teoretiske perspektiver.....	18
2.1 Styrerens mange roller	18
2.1.1 Produsenten, administratoren, entreprenøren og integratoren	18
2.1.2 Mellommenneskelig, informasjon og beslutninger.....	19
2.2 Ny Offentlig Styring i utdanningssektoren	21
2.3 instrumentell og institusjonell styring.....	23
2.3.1 Den hierarkiske varianten	23
2.3.2 Forhandlingsvarianten.....	24
2.3.3 Forholdet til omgivelsene.....	25
2.3.4 Organisasjonskultur.....	25
2.3.5 De institusjonaliserte omgivelsene	26
2.4 Tillitsbasert ledelse	26
2.4.1 Konsensusbygging	27
2.4.2 Rammestyring.....	28
2.4.3 Samstyring	28
3.0 Metodevalg og forskningsetisk refleksjon.....	30
3.1 Kvalitativ forskningsmetode.....	30
3.1.1 Abduktiv tilnærming.....	31
3.2 Hermeneutisk perspektiv	31
3.2.1 Dobbelt hermeneutikk.....	32
3.3 Det kvalitative intervjuet.....	33
3.3.1 Intervjuguide	34
3.3.2 Utvalg.....	34
3.3.3 Gjennomføring av intervjuene	35

3.3.4	Transkribering.....	37
3.3.5	Analysestrategi	37
3.4	Studiens kvalitet	38
3.4.1	Pålitelighet (Reliabilitet)	39
3.4.2	Troverdighet (intern validitet).....	39
3.4.3	Overførbarhet (Ekstern validitet)	40
3.4.4	Bekreftbarhet (objektivitet)	40
3.5	Etikk i forskning	41
3.5.1	Forskerrollen	42
4.0	Analyse	45
4.1	Forutsigbarhet	46
4.2	Styreren som administrator	50
4.3	Tillit	54
4.4	Kompetanse.....	58
4.5	Styreren som tilrettelegger	62
5.0	Drøfting av funn.....	67
5.1	Styreren som leder	67
5.1.2	Delegering av lederfunksjoner	70
5.1.3	Lederfunksjoner i en vekselvirkning.....	72
5.1.4	Oppsummering.....	73
5.2	Offentlig styring.....	74
5.2.1	Om muligheten til å påvirke	74
5.2.2	Å være kritisk i møte med styring.....	77
5.2.3	(Manglende) Tillit til kompetanse	79
5.2.4	Oppsummering.....	82
6.0	Oppsummering og konklusjon.....	83
	Litteraturliste.....	85
	Vedlegg 1	88
	Vedlegg 2	91

1.0 Innledning

Motivasjonen for denne oppgaven er politikernes økende interesse for barnehagen. Barnehagen har endret seg fra å være en ren omsorgsinstitusjon med familien som forbilde, til å bli det første leddet i det frivillige utdanningsløpet. Bakgrunnen for min vinkling er det opplevde spenningsforholdet mellom politikk og fag når det snakkes om hva barnehagen skal inneholde og hvilke oppgaver den skal utføre. Jeg er selv styrer i barnehage og opplever dette spenningsforholdet bortimot daglig. Egne erfaringer og opplevelser er derfor også en del av bakgrunnen for å undersøke dette nærmere.

Det er allerede gjort mye forskning på styrerens tidsbruk og hvor mye tid de ulike arbeidsoppgavene tar. Det er godt dokumentert at administrasjon er en større del av arbeidsdagen enn styrerne selv ønsker, og det er flere studier som viser at administrasjon fortrenger pedagogisk ledelse hos styrerne. Dette vet vi derfor mye om allerede.

Barnehagens mandat er gitt profesjonen i Lov om barnehager (Barnehageloven) (Kunnskapsdepartementet, 2021, §§1-2a) og i Forskrift for rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (Rammeplanen) (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 7-12). Med det har profesjonen i utgangspunktet stor autonomi i utformingen av det pedagogiske arbeidet i tråd med faglig og profesjonelt skjønn. Kan det likevel være slik at kommune og eier ønsker kontroll på hvordan innholdet i barnehagen skal utformes? Og hvilke konsekvenser opplever styrerne at dette i så fall får for styrerrollen i barnehagen? I denne studien ønsker jeg derfor å undersøke hva spenningsforholdet mellom politikk og fag inneholder for styrerne i hverdagen. Jeg ønsker å gå inn i dette spenningsforholdet for å finne ut om styrerne opplever å ha mulighet til å påvirke eiere og politikere når det kommer til innhold og organisering i barnehagen. Jeg vil også forsøke å finne ut om de opplever mulighet til å være kritisk i møte med eier og den politiske-byråkratiske interessen, og om styrerne opplever tillit til egen kompetanse fra eiere og politikere.

I dette innledningskapittelet presenteres videre oppgavens oppbygging, studiens tema og forskningsspørsmål. Deretter gjør jeg et historisk tilbakeblikk på barnehagens styring og praksis før jeg mot slutten av kapittelet gjør jeg rede for noe av den tidligere forskningen som er gjort på feltet.

1.1 Oppgavens oppbygging

I kapittel 1 presenterer jeg min motivasjon og bakgrunnen for studien. Jeg presenterer og gjør rede for tema og forskningsspørsmål, tidligere forskning i tillegg til et historisk tilbakeblikk på barnehagens styring og praksis og barnehagelærernes historie.

I kapittel 2 gjør jeg rede for teoretiske perspektiver som ligger til grunn for oppgaven. De teoretiske perspektivene som presenteres er knyttet til ulike ledelsesfunksjoner og styringsformer.

I kapittel 3 legger jeg frem studiens forskningsmetoder og mine forskningsetiske refleksjoner. I dette kapittelet presenterer jeg hvordan jeg har gått frem i studien ved å utdype de ulike sidene ved forskningsprosessen. Jeg gjør også rede for studiens kvalitet, og belyser mine forskningsetiske vurderinger som er gjort underveis i studien. I dette kapittelet presenterer jeg også den vitenskapsteoretiske forankringen for denne studien.

I kapittel 4 presenterer jeg analysen av intervjuene. Jeg benytter temaanalyse, og presenterer analysen som avsnitt for å skille mellom informantenes beskrivelser og erfaringer, og mine tolkninger.

I kapittel 5 drøfter jeg funn fra analysen knyttet til tidligere forskning og oppgavens teoretiske perspektiver. Jeg drøfter først hva som kjennetegner styreren som leder for så å drøfte ulike styringsprinsipper i offentlig virksomhet.

I kapittel 6 oppsummerer jeg de viktigste konklusjonene, og utdypet kort hvordan studien kan bidra til å peke fremover for eventuell videre forskning.

1.2 Studiens tema og forskningsspørsmål

Jeg opplever at det er utfordrende å konkretisere temaet jeg interesserer meg for ned til en problemstilling som vil kunne fungere til forskning. Johannessen et al. (2016, s. 61) fremhever egen interesse som den viktigste motivasjonen, og i denne prosessen har jeg kommet frem til temaet *Politisk påvirkning på barnehagefeltet*.

Temaet har jeg blitt nysgjerrig på gjennom mitt arbeid som styrer i barnehage, og gjennom opplevelsen av stort trykk fra politisk hold på hva kvalitet i barnehagen er og skal være.

Til slutt har jeg landet på følgende problemstilling:

Hvordan opplever barnehagestyrerne den politisk- byråkratiske interessen for barnehagefeltet?

Med følgende forskningsspørsmål:

På hvilken måte opplever styrerne spenningsforholdet mellom politikk og fag?

I hvilken grad opplever styrerne å kunne påvirke eiere og den politisk-byråkratiske interessen?

I hvilken grad opplever styrerne å kunne være kritisk til styringen av barnehagen?

Jeg ser det som selvfølgelig at den politisk-byråkratiske interessen påvirker styrerrollen i en eller annen grad, og at det finnes et spenningsforhold mellom politikk og fag. Jeg ser det som sannsynlig med utgangspunkt i egne opplevelser og tidligere forskning, at barnehagestyrere opplever denne påvirkningen og dette spenningsforholdet i sin arbeidshverdag.

Politisk-byråkratisk interesse forstås i denne studien som krav om bruk av ulike standarder og rutiner, en forventning om bruk av ulike verktøy i det pedagogiske arbeidet, krav om endringer i praksis og organisering og bestillinger som omhandler ulike fagområder eller satsinger politikere og eiere mener skal implementeres. Jeg kommer videre i oppgaven til å bruke begrepene bestillinger, forventninger og krav når temaet skal analyseres og diskuteres. Jeg kommer også til å bruke eier, politisk miljø, politisk interesse og politiker(e) som begreper for den politisk-byråkratiske interessen.

1.3 Historisk tilbakeblikk på styring og praksis

For å sette dagens situasjon inn i en historisk sammenheng redegjør jeg for barnehagens styring og praksis i et historisk perspektiv. I denne delen vil jeg også redegjøre for deler av barnehagelærernes historie og kamp for bevaring av autonomi og for å oppnå anerkjennelse som profesjon.

1.3.1 Styring og praksis i utvikling

Helt fra starten var barnehagene ment å tjene samfunnet, og barnehagen er utviklet fra både Frøbeltradisjonen og Asyltradisjonen. I Frøbel sin pedagogikk skulle det ikke være undervisning, men voksen-barn relasjonen skulle være sentral. Frøbel ville ha en barnehage som var tilgjengelig for alle barn uavhengig av bakgrunn (Greve & Thorsby Jansen, 2018, s. 33). Asylene skulle blant annet tilby omsorg, tilsyn og oppdragelse med vekt på den moralske oppdragelsen.

Barneasylene kom til Norge tidlig på 1800-tallet, mens Frøbel-barnehagene ikke ble etablert før mot slutten av samme århundre (Johansson, 2020, s. 98). Barnehagene var i hovedsak under privat eierskap med liten eller ingen statlig styring. Det var barnehagelærerne og de private eierne som

utviklet barnehagene, og både utdanningen og pedagogikken var lenge selvstyrt i Norge (Johansson, 2020, s. 98).

Asylene ble utviklet med bakgrunn i industrialiseringen. Både foreldre og søsken måtte arbeide og asylene kom som et svar på utfordringene det innebar. Borgerskapet ledet asylene, men de ble drevet av privat veldedighet. Asylene var spesielt rettet mot den fattige arbeiderklassen (Greve et al., 2014, s. 28), og det første barneasylet kom til Norge i 1837. I 1844 var det barneasyl i flere norske byer (Greve et al., 2014, s. 30).

Det var borgerskapets kvinner som etablerte barnehager i tråd med Fröbeltradisjonen og målgruppen var barn i borgerskapet. Dette var også private barnehager, ofte små, og gjerne i kvinnenes egne hjem. Disse barnehagene var rene pedagogiske tilbud og Fröbel sitt syn på kvinnens betydning, på barn, barndom og lek ble forbilder for barnehagene. I Norge er det møtet mellom asylene og Fröbel sin tenkning som er utgangspunktet for det mandatet norske barnehager har i dag (Greve & Thorsby Jansen, 2018, s. 34).

Den tids selvstyre synes å stå i sterk kontrast til dagens situasjon der både barnehagene og utdanningen er statlig styrt. Statlig styring av barnehagene har ført til en enhetlig barnehagesektor over hele landet styrt av de samme rammene med blant annet Forskrift for rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver som styrende for det pedagogiske innholdet i barnehagen (Johansson, 2020, s. 98). Johannsson (2020, s. 105) peker på at balansen mellom selvstyring og statlig styring reduserer barnehagens autonomi.

Ulike reformer har også preget utviklingen i barnehagesektoren til det den er i dag. Jeg velger å trekke frem to av dem for å beskrive noen av endringene reformer har ført til for sektoren. Barnehageforliket og redusert betaling og gratis kjernetid (Johansson, 2020, s. 112-116). Barnehageforliket i 2003 kom etter seksårsreformen fra 1997. De yngste barna fikk kontantstøtte, mens de fleste 3-5 åringene gikk i barnehage. De aller yngste fikk altså ikke barnehageplass (Johansson, 2020, s. 113). Barnehageforliket skulle derfor være et småbarnsløft, og målet var å skaffe nok plasser slik at 80% av barnehagebefolkningen kunne få tilbud om barnehage. Makspris skulle innføres, kommunale og private barnehager likebehandles og det skulle bygges plasser til alle barn med spesielt fokus på barna under 3 år (Johansson, 2020, s. 112). Reformen førte til full barnehagedekning i 2010, og makspris for foreldrebetaling og lovfestet rett til barnehageplass ble

deretter innført (Bleken, 2010, s. 48). Unni Bleken (2010, s. 51) peker på barnehageforliket som en halvferdig reform, fordi kompetanseheving rundt arbeidet med de yngste i barnehagen ikke er prioritert. Fokuset rettes heller mot for skoleforberedende aktiviteter for 5 åringene. I kjølvannet av full barnehagedekning ble som nevnt lovfestet rett til barnehage og statlig styrt oppholdsbetaling innført (Bleken, 2010, s. 48). Det samme gjorde også gratis kjernetid, noe som førte til at også de med lav inntekt fikk mulighet til barnehageplass (Johansson, 2020, s. 115). Bakgrunnen for gratis kjernetid var å få flere barn med minoritetsbakgrunn til barnehagene. Det har vært utfordringer med å nå ut med informasjon til alle som kan benytte seg av gratis kjernetid. Informasjonen har fortsatt ikke nådd ut til alle, antagelig fordi regelverket er for komplisert (Johansson, 2020, s. 116).

Disse reformene er barnehagehistorie nær i tid som har påvirket barns hverdag uten at innholdet i skole og barnehage er endret i særlig grad. Målet om å forene det beste fra skole og barnehage ble raskt historie og ingen pedagogikk ble utviklet for de minste i barnehagen (Johansson, 2020, s. 116).

Jeg vil i det neste avsnitte se nærmere på barnehageprofesjonen og barnehagelærerutdanningen sin historie. Jeg vil da komme litt inn på Fröbel som regnes som barnehagens grunnlegger og litt inn på utviklingspsykologien fordi dette er retninger som har preget synet på barn og innholdet i barnehagen. Jeg vil også gjøre rede for de av barnehagelærernes allianser som har vist seg å være nødvendig for å bli hørt, sett og respektert.

1.3.2 Barnehageprofesjonens historie

Store deler av barnehagelærerens virke, forstått som tenkning og arbeidsmåter, kan knyttes til pedagogiske ideer fra langt tilbake. Tre store tenker som har betydd, og fortsatt betyr, mye for barnehagesektoren er Rousseau, Pestalozzi og Fröbel (Greve et al., 2014, s. 16). Jeg vil videre bruke noe tid på Fröbel sin ide av den grunn at selv om Rousseau og Pestalozzi hadde stor innflytelse på Fröbel, så er det han som regnes som barnehagens og utdanningens grunnlegger.

Fröbel

Fröbel beskrev barnet som godt av natur og leken som det viktigste i oppdragelsen. Han var den som brakte leken inn som en viktig del av pedagogikken og synliggjorde sammenhengen mellom lek og læring. Fröbel ønsket videre at barnehagen skulle være en modell for oppdragelse for foreldrene. Kvinnelige egenskaper var viktige i utformingen av barnehagen, og Fröbel mente derfor at barnehagelærernes arbeid skulle preges av moderlighet samtidig som de skulle ha kunnskap om arbeidet (Greve et al., 2014, s. 19-21). Greve et al. (2014, s. 32) peker på nettopp kravet til utdanning

og vitenskapelig legitimitet som «kjennetegn på barnehagen som institusjon.»

Utviklingspsykologien

Utviklingspsykologien har også satt sitt preg på barnehagelæreren og har blant annet ført til en mer tilretteleggende rolle. Utviklingspsykologien har sterkt fokus på individet og hva dets behov er i forhold til alder og utvikling. Utviklingspsykologien har i så måte vært førende i synet på barn i tillegg til å være dominerende i pedagogisk praksis. Denne tenkingen har vært sterkt kritisert blant annet fordi språket som brukes om barn påvirker hvordan vi ser og møter dem (Greve et al., 2014, s. 37-41). I utviklingspsykologien ble det satt fokus på betydningen av kognitiv utvikling, sosial kontekst og tilknytningen mellom mor og barn i tillegg til betydningen opplevelser og tidlig barndom har for videre utvikling (Greve et al., 2014, s. 37-38).

Barnehagelærernes allianser

Greve et al. (2014, s. 53) peker på barnehagelærernes behov for allianser for å bli hørt.

Barnehagelærerne var få på starten av 1900-tallet, og møtte sterk motstand fordi man mente at oppdragelsen hørte hjemmet til. Greve et al. (2014, s. 53-54) peker på ulike allianser som har vært viktige for utviklingen av barnehagene. Fra 1920-tallet ble det hentet støtte fra de som var opptatt av barnevern. Barnehagelærerne var opptatt av at de var pedagoger og drev en pedagogisk virksomhet, men alliansen med personer innenfor barnevern ble likevel viktig av strategiske årsaker. Samarbeid med andre fagprofesjoner gav blant annet faglig tyngde. Det aller viktigste for barnehagelærerne i denne alliansen var imidlertid å få etablert en egen utdanning for dem som jobbet med barn, noe som ble en realitet med barnevensakademiet i Oslo i 1935 (Greve, et al., 2014, s. 54).

Av andre allianser ble samarbeidet med de ulike kvinneorganisasjonene viktig. Alliansen med Norsk Husmorforbund førte til opprettelsen av husmødrenes barnehager og med det var ikke barnehagene lenger en privat kvinneoppgave forbeholdt noen få. Barnehagen ble presentert offentlig gjennom ulike arrangementer og barnehagens idé ble på den måten markedsført. På denne måten ble det også samlet inn penger til drift (Greve, et al., 2017, s. 55). Denne alliansen førte profesjon og bruker sammen, fordi husmødrene hadde en likeverdorganisasjon i ryggen og barnehagelærerne faglige kunnskap som sikret den pedagogiske kvaliteten. Husmorideologien var at mødrene ikke tok del i arbeidsmarkedet. Barnehagene ble derfor sett på som en avlastning for husmødrene fremfor en trussel, og det var i hovedsak korttidsplasser det ble kjempet for (Greve, et al., 2017, s. 57).

Barnehagetilbudet sørget for avlastning deler av dagen og ble derfor ikke sett på som et alternativ av arbeiderklassen og kvinnene i industrien. Dette kan ha bremset utbyggingen av heldagsbarnehagen

(Greve et al., 2014, s. 58). Da kvinnefronten og likestillingsorganisasjonene kom på banen fra 1970 var det heldagstilbud det ble kjempet for. Kvinnefronten ble i så måte en viktig alliert for barnehagelærerne (Greve et al., 2014, s. 59).

I tillegg til allianser i Norge, har allianser utenfor Norge også vært viktig for profesjonsbyggingen. Norsk barnehagebevegelse ble utviklet av en gruppe personer som hadde kontakt med fagmiljøet i Norden. Denne kontakten gav blant annet faglig støtte og oppdatering og hadde igjen kontakt med fagmiljøet spesielt i Tyskland og Østerrike. Denne kontakten på tvers av landegrenser ble viktig for utviklingen av faglig identitet. Alliansen mellom nordiske barnehagelærere har vært viktig både for utviklingen av profesjonen og for den enkelte barnehagelærer. Gjennom faglige diskusjoner, nyere forskning og studiebesøk ble den faglige identiteten styrket (Greve, et al., 2014, s. 59-60).

Greve et al. (2014, s. 61) trekker frem OMEP som en annen sentral alliansepartner. OMEP er verdensorganisasjonen for småbarnsoppfostring som ble opprettet etter 2.verdenskrig med fokus på barns humanitære situasjon. Her var norske barnehagelærere aktivt med og det ble opprettet en norsk avdeling i 1953. I organisasjonen ble det etablert allianser med blant annet psykologer, leger og arkitekter med det formål å styrke barns velferd. I Norge er OMEP høringsinstans for Kunnskapsdepartementet, og OMEP sine hovedoppgaver er å støtte praksisfeltet og å påvirke politiske aktører for å bedre barns oppvekstvilkår i alle land (Greve et al., 2014, s. 61-62).

Ifølge Greve et al. (2014, s 62) har fagforeningen og betydningen av å samle seg som gruppe vært en annen viktig allianse for barnehagelærerne. Den første, Norsk Forening for Småbarnspedagoger ble stiftet i 1934 og målet var gjennomføringen av det Nordiske barnehagemøte i Norge i 1937. Etter dette ble Norske barnehagelederes forening etablert. Den var forbeholdt utdannede barnehagelærere, noe som var med på å styrke identiteten til barnehagelærerne som gruppe. Greve et. al. (2017, s. 63) sier videre at barnehagelærerne bestemte seg etter hvert for å endre fra interesseorganisasjon til fagforening. Etter krigen fikk foreningen et oppsving i medlemstall og denne økningen fortsatte samtidig som økonomien var dårlig og foreningen ble drevet på frivillig basis. I 1948 ble den omdannet til et landsomfattende forbund, Norske barnehagelærerinnens landsforbund. I 1965 ble Norske barnehagelærerinnens landsforbund en del av Norsk lærerlag. Norsk lærerlag ble dannet som en sammenslutning av flere organisasjoner, og en forutsetning var opprettelse av avdelinger. Avdeling for førskolelærere var den ene, etter hvert med lag i hvert fylke (Greve et al., 2014, s. 67). Lønns, arbeidsforhold og lærerlagets barnehagepolitikk ble de viktigste kampene der barnehagelærerne ønsket å prege kampen utad. Det ble kjempet for likelønn mellom

barnehagelærere og lærere i skolen, men kampen vant ikke frem. Alliansen med lærerne synliggjorde profesjonen, men kan ha bremset for alternative allianser med mer sammenlignbare profesjoner (Greve et al., 2014, s. 71-74). I 2001 ble Utdanningsforbundet stiftet med lærere fra hele utdanningssystemet som medlemmer. Mens barnehagelærerne hadde selvråderett i saker som angikk barnehagene i lærerlaget (Greve et al., 2014, s. 70-71) sa de fra seg denne retten i utdanningsforbundet i 2006 (Greve et al., 2014, s. 74). I Utdanningsforbundet ble både barnehagelærerne og barnehagene sett på med et viktigere blikk enn tidligere, og arbeidet med å styrke samholdet innad i forbundet har vært viktig (Greve, et al., 2014, s. 74). Kampsakene har blant annet vært barnehagelærernorm, organisering av barnehagetilbudet, arbeidstidsordninger og ubunden tid i tillegg til likelønn og plassering av barnehagene i utdanningssystemet (Greve et al., 2014, s. 76).

Barnehagelærerutdanningen

Barnehagelærerne har kjempet for sin utdanning og engasjert seg i både innhold, organisering og arbeidsformer (Greve et al., 2014, s. 79). Barnehagelærerutdanningen kom, som tidligere nevnt, til Norge i 1935 med barnevernsakademiet som startet opp i Oslo. Før det måtte de som ønsket å bli barnehagelærere reise utenlands til Danmark, Sverige eller Tyskland for utdanning (Johansson, 2020, s. 29). I takt med utbyggingen av barnehagene ble det etablert flere barnehagelærerutdanninger og i dag tilbys den på de fleste høyskoler og universiteter også i Norge (Johansson, 2020, s. 30). Felles for disse var at det var enkeltpersoner og private organisasjoner som stod for etableringen (Greve, et al., 2014, s. 81). Johansson (2020, s. 30) påpeker at det lenge bare var kvinner som jobbet i barnehage og det var en klar oppfatning at ikke alle trengte utdanning. De ufaglærte skulle gjøre oppgaver som en hjemmeværende husmor gjorde uten teoretisk kunnskap. Senere har andelen barnehagelærere i barnehagen økt parallelt med at barnehagene har blitt flere (Johansson, 2020, s. 30-31).

Den første rammeplanen for utdanningen kom i 1971 og det ble med den lagt statlige føringer for innholdet. De estetiske fagene ble sammen med pedagogikk tillagt stor vekt (Greve et al., 2014, s. 90). Når utdanningen ble en 3-årig høyskoleutdanning på 80-tallet kom det også ny studieplan. Det skulle være fag som fysisk fostring, forming og naturfag med pedagogikk som en integrert del (Greve et al., 2014, s. 91). Greve et al. (2014, s. 91) sier videre at overgangen fra privat til offentlig barnehagelærerutdanning innebar en endring mot en mer akademisk utdanning fremfor det praksisnære. I 1995 kom en ny rammeplan for utdanningen og her ble forskning for første gang nevnt som en av utdanningens oppgaver. Barnehageforskningen skulle ha en plass i utdanningen og omvendt. I 2003 kom en todelt rammeplan med en generell del for lærerutdanningen og en spesiell

del for barnehagelærerutdanningen (Greve et al., 2014, s. 92).

Allerede i 1970 ble hovedfag i barnehagepedagogikk etablert. Den gangen var det kun noen få plasser, mens det i dag er det mulig å ta tilsvarende studier flere steder. I tillegg finnes det etter hvert også barnehagelærere med doktorgrad selv om de ikke er mange (Johansson, 2020, s. 31). Johansson (2020, s. 32) setter også fokus på at det ikke bare er barnehagene som har vært gjenstand for endring, men også barnehagelærerutdanningen. Han viser blant annet til ny forskrift om rammeplan for utdanningen som kom i 2012. Den var et resultat av evalueringen NOKUT gjorde av førskoleutdanningen i 2010 i tillegg til det faktum at utdanningen ikke hadde klart å følge samfunnsutviklingen. Spesielt i barnehagesektoren med flere småbarn og barn fra andre kulturer som krevde ny kompetanse, jamfør full barnehagedekning og gratis kjernetid (Johansson, 2020, s. 115-116). Han viser til nevnte evaluering når han også peker på viktigheten av egen erfaring fra førskolelæreryrket for de som underviser i utdanningen, øvingslærere med veiledningskompetanse og ønsket om mer praksisnær undervisning (Johansson, 2020, s. 32).

I dette historiske tilbakeblikket har jeg forsøkt ved hjelp av Johansson (2020) og Greve et al. (2014), å synliggjøre at det er barnehagelærerne selv som i stor grad har hatt ansvaret for utviklingen av barnehagen, pedagogikken og utdanningen. Gjennom å beskrive barnehagelærernes ulike allianser har Greve et al. (2014, s. 53-58) gjort rede for kampen for å bevare denne autonomien og barnehagens egenart i tillegg til opparbeidelse av anerkjennelse av barnehagelæreryrket som en profesjon. Greve et al. (2014, s. 59-61) har også synliggjort viktigheten av alliansene for å utvikle identitet som barnehagelærer. Dette er viktige elementer som jeg tar med videre i denne masteroppgaven.

1.4 Tidligere forskning

Av tidligere forskning finnes det mye som omhandler styring og ledelse i barnehagen. Jeg kan ikke presentere alt, men har gjort et utvalg av det jeg mener er mest relevant for denne studien.

Fafor rapporten (Haakestad et al., 2015) *Tidsbruk i barnehagen. Rapportering, organisering og ledelse* er det verdt å presentere. I denne rapporten synliggjøres det at et stort flertall styrere oppgir at de bruker mest tid på administrativ ledelse, mens bare en liten andel bruker mest tid på pedagogisk ledelse. En liten prosent oppgir å bruke mest tid på pedagogisk ledelse, mens de resterende 25 prosentene oppgir å dele tiden likt mellom administrativ og pedagogisk ledelse. I tillegg har styrer

gjør en alt-mulig-funksjon, som innebærer funksjoner som driftssjef, sekretær og innkjøps- og økonomiansvarlig i tillegg til de formelt fastsatte arbeidsoppgavene.

Børhaug og Lotsberg (2010) sin artikkel *Barnehageledelse i endring* tar utgangspunkt i endringer i barnehagens rammebetingelser og norsk forskning om barnehageledelse. De argumenterer for gode grunner for å forvente en mer aktiv pedagogisk ledelse i barnehagen enn det tidligere forskning på feltet viser. De argumentere også for at relasjonen til omverdenen fremstår som en viktig ledelsesoppgave, og de finner beskrivelser som tyder på at barnehageledelse innebærer både pedagogisk ledelse og ledelse mot omverdenen. Ledelse mot omverdenen innebærer i deres studie forhandlinger med kommune og eiere, samt nettverksbygging for å sikre ressurser.

Berit Bae (2018) sin bok *Politikk, lek og læring*, kan være nyttig å se til i forbindelse med denne studien, da den blant annet handler om hvordan barnehagen blir påvirket av politiske prosesser. I tillegg synliggjør den hvordan kompleksiteten i barnehagelærers arbeid er forankret i både internasjonale og nasjonale dokumenter.

Vera Holst (2019) har skrevet masteroppgaven *Eiers styringsressurser som rammebetingelse for styrers ledelse i barnehagen* der hun ser på variasjonene i eiers styringsressurser og hvordan disse påvirker utøvelsen av ledelse i barnehagen. Resultatene hennes tyder på at små eiere har mindre styringsressurser enn de store og at variasjonen har betydning for styrerens oppfatning av egen rolle. Hun finner også at støtte og føringer fra eier ikke er udelt positivt. Styrerne uttrykker behov for handlingsrom til å handle ut fra egen faglighet og overbevisning. Mye sterke føringer og mye støtte kan derfor virke negativt og lite støtte og svake føringer kan virke positivt.

Børhaug og Gotvassli (2016) har gjennomført studien *styring og ledelse i barnehagesektoren*. De beskriver i studien hvilken påvirkning ulike styrings og ledelsesformer har på ulike verdier. De gir et innblikk i hvordan styring og ledelse kan variere og drar opp grensegangene mellom styring og ledelse. De gir også et innblikk i ulike styringsperspektiver og ledelsesfunksjoner som de mener må være til stede for god utvikling.

Børhaug og Moen (2014) tar i sin bok *Politisk-administrative rammer for barnehageledelse* opp utfordringene det kan være for lederen å representere barnehagen i politiske prosesser og å ta ansvar for iverksettelse av vedtak gjort av andre. Den omhandler også ledelse i forhold til

barnehagens omgivelser samtidig som den gir en oversikt over de rammene barnehagelærerne arbeider innenfor.

Jeg har også sett til Pettersvold og Østrem (2018) sin bok *Profesjonell uro. Barnehagelæreres ansvar, integritet og motstand* da den handler om barnehagelærere som motsetter seg krav de opplever å være i strid med det de ser som faglig og etisk forsvarlig. Den omhandler også konsekvensen av å ytre seg kritisk.

Pettersvold og Østrem (2012) har også skrevet boken *Mestrer, mestrer ikke – jakten på det normale barnet*, som handler om styring av barnehagen og bruk av standardiserte kartleggingsverktøy som styringsinstrument. Denne boken reiser en viktig debatt om hva barnehagen er og skal være. Begge disse bøkene handler om konsekvensen av økt mål- og resultatstyring i barnehagen.

2.0 Teoretiske perspektiver

I denne delen vil jeg bruke tid på ulike styringsformer og styreren som leder. Jeg kommer derfor ikke utenom ulike perspektiver på ledelse og styring. Under temaet som omhandler styreren som leder, velger jeg å forholde meg til begrepene til Børhaug og Gotvassli når de snakker om styreren som produsent, administrator, entreprenør og integrator (2016, s. 62-63). I tillegg vil jeg også forholde meg til Martinsen (2013, s. 47-53) sine mellommenneskelige roller, informasjonsroller og beslutningsroller. Innenfor perspektiver på styring vil jeg bruke tid på Ny Offentlig Styring (New Public Management), instrumentell og institusjonell styring, og tillitsbasert ledelse.

2.1. Styrerens mange roller

I denne delen som omhandler styrerens mange roller vil jeg gjøre rede for noen av de ulike rollene barnehagestyreren innehar. Min opplevelse er at de ulike rollene ikke utelukker hverandre, men utfyller hverandre og fremstår som verktøy styreren kan veksle mellom i ulike situasjoner som oppstår. Børhaug og Gotvassli (2016, s. 62-63) bruker begrepene produsenten, entreprenøren og integratoren, mens Martinsen (2013, s. 47-53) bruker mellommenneskelige roller, informasjonsroller og beslutningsroller for å beskrive hva et lederskap kan innebære av ulike roller og funksjoner.

2.1.1 Produsenten, administratoren, entreprenøren og integratoren

Styrerrollen er kompleks og for barnehagestyreren er det derfor mange funksjoner som skal ivaretas. Barnehagen er avhengig av at ulike funksjoner fylles og det er et lederansvar å sørge for at disse er ivaretatt. De kan likevel utøves av andre enn lederen (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 62). Børhaug og Gotvassli (2016, s. 62) peker videre på at det er fire funksjoner som må fylles for at barnehagen skal kunne utvikle seg riktig både på kort og lang sikt. Disse funksjonene er, som nevnt tidligere, produsenten, administratoren, entreprenøren og integratoren.

Produsenten og administratoren

Styreren som produsent skaper resultater ved å lede det pedagogiske arbeidet, mens administratoren må sørge for gode systemer for å frembringe resultater. Disse systemene kan være lokale regler, overordnede prosedyrer eller veiledere. Som administrator kan styreren måtte opptre mer instruerende enn produsenten som har samarbeid som innfallsvinkel (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 62-63). Børhaug og Gotvassli (2016, s. 63) peker også på studier som viser at den administrative funksjonen går på bekostning av pedagogisk ledelse.

Entreprenøren

Entreprenørrollen er i mange sammenhenger omtalt som endringsledelse. Styreren som entreprenør må forholde seg til krav og forventinger som hele tiden endres (Børhaug & Gotvassli 2016, s. 63). Dette kan være ulike standarder fra eier, endringer i rammeplanen eller barnehageloven. Som entreprenør spiller styrerens dømmekraft og styrerens faglige og profesjonelle skjønn en viktig rolle. I tillegg må styreren ha evnen til å ta risiko.

Integratoren

I rollen som integrator er ledelse preget av samarbeid fremtredende på samme måte som for produsenten. Integratorens oppgave er å omsette individuelle mål til gruppemål der motivasjon og konflikthåndtering er viktige funksjoner for å kunne gjøre dette (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 63).

2.1.2 Mellommenneskelig, informasjon og beslutninger

Martinsen (2013, s. 48-53) snakker om mellommenneskelige roller, informasjonsroller og beslutningsroller som noe som springer ut fra formell autoritet og status.

Mellommenneskelig

Den mellommenneskelige rollen innebærer å være frontfigur, leder og kontaktskaper. *Frontfiguren* er organisasjonens ansikt utad. *Lederen* er den som er ansvarlig for arbeidet til de underordnede og krever at ledelse utøves eksempelvis gjennom motivasjon, oppmuntring og balansering av individuelle behov opp mot organisasjonens behov. *Kontaktskaperen* nøyer seg ikke med å etablere relasjoner innad i egne organisasjon, men også utenfor organisasjonen. Dette vil igjen kunne generere et stort nett med nye kontakter som leverandører, offentlige organisasjoner og næringsliv (Martinsen, 2013, s. 48-49). Hvis vi ser disse faktorene i sammenheng med styrerrollen så er styreren frontfiguren ved foreldremøter, deltar ved ansattes jubileer og når den ønsker velkommen til sommerfesten for å nevne noe. Som lederen er styreren den som følger opp ansattes arbeidsutførelse, ansetter og rekrutterer nye medarbeidere, og legger premissene for hvordan arbeidet skal utføres. Styreren som kontaktskaper samhandler på tvers med andre styrere i ulike nettverk og møter, og med andre instanser som er relevant for organisasjonen som helhet eller enkeltansatte og enkeltbarn.

Informasjon

Informasjonsrollen innebærer å overvåke, informasjonshåndtering og å være talsmann. *Overvåkeren* skanner omgivelsene for relevant informasjon gjennom sitt nettverk. Overvåkeren er hele tiden på jakt etter informasjon som er relevant for det arbeidet som skal gjøres i organisasjonen. Styreren får *informasjon* fra overordnede og eiere, gjennom media eller fra andre styrere og samarbeidspartnere. Som informasjonsspreder bringer styreren videre informasjon som andre i organisasjonen ikke har umiddelbar tilgang til. Dette kan være informasjon fra seksjonssjef, byråd, og eiere eller andre aktører og styrere. Som *talsmann* derimot bringer styreren informasjon ut av egen organisasjon og til personer utenfor for markedsføring, rapporteringer eller for å tilfredsstillere eier (Martinsen, 2013, s. 50-51).

Beslutninger

Den siste rollen Martinsen (2013, s. 51-53) beskriver er beslutningsrollen. Denne rollen henger sammen med informasjonsrollen slik at informasjonen danner grunnlaget for beslutningene og det er bare lederen, styreren, som kan utøve denne myndigheten. Bakgrunnen for det er at det er lederen som har den formelle autoriteten og den nødvendige informasjonen for å kunne ta beslutningene. Det er fire ulike beslutningsroller: Entreprenøren, problemløseren, ressursfordeleren og forhandleren.

Styreren som *entreprenør* er i Martinsen (2013, s. 51) sin forståelse på jakt etter forbedringer og tilpasninger til en kontekst i stadig endring. Dette er forenlig med Børhaug og Gotvassli (2016, s. 63) sin forståelse av styreren som *entreprenør* som en som må forholde seg til stadig endrede krav og forventninger. Styreren som *entreprenør* må ha kompetanse på endringsledelse for å kunne tilpasse driftende til skiftende kontekst. Eksempler på dette kan være tilpasning til ny politisk ledelse, føringer fra lokalpolitikere og eiere, eller nødvendige endringer i egen organisasjon uavhengig av faktorer utenfor organisasjonen. Entreprenøren tar frivillig initiativ til endring, mens for *problemløseren* er endringen utenfor styrerens kontroll. Det er et ytre press som initierer endring. Det uforutsette må håndteres og det er tilnærmet umulig for en organisasjon og ta høyde for alle eventualiteter som kan oppstå. (Martinsen, 2013, s. 51-52). Eksempel på dette kan være koronapandemien som legger helt nye premisser for drift og skaper utfordringer som må løses samtidig som styreren fortsatt må forholde seg til, og levere i forhold til, ulike standarder og styringsdokumenter.

Ressursfordeleren er den som har ansvaret for hvordan arbeidet fordeles og koordineres. Martinsen (2013, s. 52) peker på lederens egen tid som den viktigste ressursen som skal fordeles. En tilgjengelig leder er nødvendig for at medarbeidere skal kunne komme med innspill ovenfor den som fatter beslutninger. Lederen er også ansvarlig for strukturer som danner grunnlaget for fordeling av arbeidet. For en styrer vil denne tilgjengeligheten kunne innebære et åpent kontor, være lydhør for innspill fra andre og være fysisk til stede i barnehagen, men også tilgjengelighet utover fysisk tilstedeværelse. Ved å være tilgjengelig for ansatte vil styreren ha et bedre beslutningsgrunnlag og kunne ta beslutninger som har en sammenheng med det arbeidet som faktisk skjer. I barnehagen kan ressurser handle både om selve barnehagebygget, menneskene som jobber der, økonomi og tilgjengelig materiell.

Lederen bruker mye tid på forhandlinger og vi er da inne på den siste rollen, *forhandleren*. Martinsen (2013, s. 53) peker på at fordi det bare er lederen som kan bevilge ressurser, er forhandlinger en viktig del av lederrollen. For en styrer vil dette for eksempel kunne handle om å sette sammen gode team, innkjøp av leker og materiell, faglige diskusjoner og refleksjoner rundt hvordan det pedagogiske arbeidet skal tilrettelegges.

2.2 Ny Offentlig Styring i utdanningssektoren

Jeg vil i denne delen forsøke å gjøre kort rede for New Public Management, og hvilke konsekvenser styringsformen har fått for det pedagogiske fagmiljøet og utdanningssektoren. Jeg vil videre bruke det norske begrepet, Ny Offentlig Styring (NOS).

Ifølge Johansson (2020, s. 99) er NOS en modell som blant annet innebærer privatisering av offentlige tjenester, et sterkt profesjonelt lederskap, og prinsipper om målstyring. I tillegg innebærer NOS konkurranse, effektivisering og utbredt bruk av prinsippet om markedsstyring (Johansson, 2020, s. 16). Johansson (2020, s. 99) peker vider på at dette er bakgrunnen for utviklingen i norske barnehager etter barnehageforliket. Pettersvold og Østrem (2012, s. 42-43) omtaler NOS som en styringsform med investering og utbytte som grunntanke, og at faste standarder er resultatet av krav om målbarhet. Pettersvold og Østrem (2012, s. 44) fremholder, som Johansson, markedsmekanismene som styrende for effektivitet og konkurranse, og peker på at dette gjør seg gjeldende også i styring av barnehagen. Videre peker de på at det ser ut som at barna blir redusert til en investering i fremtiden, mens barndommens egenverdi kommuniseres i liten grad. De refererer til Kjeldstadli når de synliggjør at blant annet autonomi og kritisk tenkning har dårligere vilkår i NOS (Pettersvold & Østrem, 2012, s. 43-44).

Det er ikke bare i Norge at NOS har vært tatt i bruk som styringsmodell. Det var, og er, et internasjonalt drevet initiativ. Det startet med EU og OECD der OECD etablerte et globalt system for kvalitetssikring (Løvlie, 2021, s.16). Gotvassli og Vannebo (2016, s. 202) henviser til en rapport fra OECD fra 2013 når de retter oppmerksomheten mot anbefalingene om en tydeligere målstyring, at vurderingspraksisen må bedres og anbefalingene om en styrking av sammenhengen mellom Forskrift for rammeplan for barnehagens oppgaver og innhold og læreplanene for skolen.

Styringsinstrumentene fra OECD er fortsatt pådriverne for konkurranse og effektivisering i utdanningssystemet (Løvlie, 2021, s. 16). Løvlie (2021, s. 16) sier videre at resultatet i Norge blant annet ble økte krav til resultater og dokumentasjon.

Det henvises til OECD rapporten fra 1989 når det pekes på at det norske skolesystemet hadde en uoversiktlig struktur og liten grad av kontroll med målsettingene (Løvlie, 2021, s. 34). Videre anbefalte rapporten en «sentralstyrt utviklingsbølge». Med denne rapporten kom derfor nedleggelsen av fagrådene (Løvlie, 2021 s. 34). Makten ble flyttet fra profesjonen selv og over til det statlige. I den prosessen har profesjonen opplevd å ikke lenger være en part i diskusjonene rundt utviklingen av utdanningssektoren (Løvlie, 2021, s. 34).

OECD gjorde sitt inntog i skolen rundt 1990, mens innflytelsen fra OECD inn i barnehagene gjorde seg gjeldende fra slutten av 1990-tallet. Dette ser vi blant annet gjennom barnehageforliket som ble vedtatt i 2003 (Bekkelund, 2018, s. 4).

Skoler og barnehager har vært en del av den samme utviklingen om enn i ulikt tempo. Først i med Kunnskapsløftet i 2004 ble det innført systemer for å måle resultater og kvalitet i skolen. Da ble blant annet nasjonale prøver innført som en bærende del av et kvalitetsvurderingssystem for skolene (Bekkelund, 2018, s. 3). Det var resultatene som var viktige, og flere mål og nasjonale prøver var en realitet.

Slagstad (2018) peker på politikere og økonomer som pådrivere for innføring av prinsipper om målstyring. Dette sier også Løvlie (2021, s. 14) når han peker på at Gunnar Hernes som kirke- undervisnings- og forskningsminister i 1990 erstattet folk med solid pedagogisk kompetanse med jurister og etter hvert økonomer og organisasjonsteoretikere. Slagstad (2018) fremholder også Gudmund Hernes som spesielt sentral i arbeidet med reformer for hele utdanningsløpet, med reform 94 for videregående opplæring og reform 97 med 6-åringene inn i skolen som de to store. Dette ble som tidligere nevnt etterfulgt av nasjonale prøver (Johansson, 2020, s. 100).

I barnehagene er eksempelvis kartlegging av enkeltbarn ved bruk av TRAS et resultat av målstyring. TRAS er nok mer en vurdering av barn etter gitte standarder enn det er en vurdering av barna. Det fører til at kunnskap hos barn utover det standardiserte ikke fanges opp (Pettersvold & Østrem, 2021, s. 43). Mens nasjonale prøver er et resultat av NOS i skolen, kan TRAS være symbolet på det samme i barnehagen.

NOS i utdanningssektoren skjøt virkelig fart tidlig på 2000-tallet med Kristin Clemet og hennes moderniseringsprosjekt. Dette moderniseringsprosjektet innebar en styringsideologi med mål og resultatstyring tydelig kommunisert. Det ble innført faste mål med både internasjonale og nasjonale testverktøy for å realisere disse målene (Løvlie, 2021, s. 41). Markedsmekanismene får også en stor plass i moderniseringsprosjektet med blant annet fritt skolevalg og privatskoler. Markedsføring av privatskolene skulle bidra til konkurranse mellom skolene og lærerne ble kun oppfattet som en ressurs som skulle utføre arbeidet under styring. Barna og grunnen til skolens eksistens er utelatt fra prosjektet. Dette ble videreført av Stoltenberg regjeringen 2005-2012. Kristin Halvorsen tok til orde for en privatisering av barnehagene noe som på lik linje med skolene skulle bidra til konkurranse (Løvlie, 2021, s. 41-42).

2.3 instrumentell og institusjonell styring

Børhaug et al. (2011, s. 21) skiller mellom et instrumentelt og institusjonelt perspektiv når de snakker om organisasjoner og styring av disse. Dette er overordnede perspektiver som har med seg flere varianter. Det instrumentelle perspektivet deles inn i en hierarkisk variant og en forhandlings variant. I tillegg beskriver instrumentelt perspektiv også forholdet til omgivelsene. Det institusjonelle perspektivet deles også i to med en kulturell variant og en variant som handler om de institusjonaliserte omgivelsene.

2.3.1 Den hierarkiske varianten

I den hierarkiske varianten i det instrumentelle perspektivet er organisasjoner sett på som instrumenter for ledelse og eier. Ledelse og eier setter målene som skal nås og de har ofte en formell karakter. Regler utvikles for å sikre at organisasjonens medlemmer bidrar til måloppnåelse. Disse reglene er personuavhengig, godkjent av ledelsen og regulerer en rekke forhold som arbeidsdeling, hvordan oppgaver skal utføres og aktiviteter som må samordnes (Børhaug et al., 2011, s. 22). Arbeidsdelingen sikrer at man vet hvem som skal gjøre hvilke oppgaver, mens hvordan oppgavene skal utføres ofte er definert gjennom rutine og standarder. Noen oppgaver kan være mindre regulert

og gir dermed rom for vurderinger. Samordning av oppgaver må organiseres og handler blant annet om frister slik at de gjøres i riktig tid til andre oppgaver (Børhaug et al., 2011, s. 22).

Børhaug et al. (2011, s. 22-23) sier videre at dette innebærer blant annet at regler som utformes av ledere, etterleves av nivåene under og etterlevelsen av reglene blir kontrollert. I tillegg vil det i hierarkiske organisasjoner fungere slik at man involverer høyere nivå om man er usikker på håndtering av en sak eller problemer oppstår. Den formelle strukturen i en organisasjon bestemmes av den hierarkiske oppbyggingen, arbeidsdeling, samordning og oppgaveutføring. Dette perspektivet legger til grunn at målene blir respektert.

Strukturen endres ved at lederen blant annet utformer vedtak og retningslinjer slik at deltakernes adferd også endres (Børhaug et al., 2011, s. 23). Det som kjennetegner denne hierarkiske varianten, er at det er den formelle strukturen som dominerer. Noen organisasjoner har en struktur som er detaljert og kompleks, mens andre ikke har det. Likevel sier Børhaug et al. (2011, s.23) at uten formelle strukturer er det umulig for organisasjoner å overleve. Det hierarkiske perspektivet vektlegger det enhetlige ved organisasjoner.

2.3.2 Forhandlingsvarianten

Siden det instrumentelle perspektiver ser på organisasjoner som instrumenter, vil det bety at barnehagen er et instrument for utførelse av pedagogisk arbeid. Forhandlingsvarianten er nyttig for barnehagene å forstå fordi man i denne varianten er opptatt av påvirkning fra andre aktører i tillegg til ledelsen. Det kan være en sammensatt gruppe, men felles for aktørene er at de har ressurser til å påvirke. Innflytelsen knyttes til mer enn bare formelle roller og man vektlegger hvordan måloppnåelsen er avhengig av blant annet ressurstilgang (Børhaug et al., 2011, s. 23).

Børhaug et al. (2011, s.24) sier videre at disse ressursene kan være knyttet til formell utdanning og kvalifikasjonskrav for gitte posisjoner, men innflytelsen vil være avhengig av andre og hvordan de vurderer virksomhetens mål. I dette perspektivet vil ulike interesser settes opp mot hverandre og fastsetting av mål skjer gjennom forhandlinger. Barnehagen har ofte ulike interessegrupper som foreldre, fagforeninger og myndigheter og interessekonflikter vil kunne oppstå. Disse kan løses enten ved at den dominerende gruppen får gjennomslag, gjennom kompromiss, eller å bevege seg mellom det motstridende og gi dem oppmerksomhet etter tur (Børhaug et al., 2011, s. 24).

I denne varianten av det instrumentelle perspektivet er det ikke automatikk i at endring skjer etter vedtak om endring. Motstand og manglende gjennomføring vil kunne sees i sammenheng.

Motstanden kan komme både fra aktører innenfor organisasjonen, men også utenfra. Strukturen i

organisasjonen virker inn på både forløpet og utfallet av prosessen, og selve reformarbeidet vil ha innvirkning på hva som er resultatet av et endringsforsøk. Prosessene får forhandlingstrekk uavhengig av hvem som bidrar til å definere retningen (Børhaug et al., 2011, s. 25). Det legges til grunn at det etableres allianser og nettverk for å gjøre seg gjeldende i konkurranse med organisasjoner som ivaretar andre og motstridende interesser (Børhaug et al., 2011, s. 26).

2.3.3 Forholdet til omgivelsene

Børhaug et al. (2011, s. 25) peker på at det er andre organisasjoner i omgivelsene som organisasjoner mottar ressurser fra. Disse ressursene er organisasjonen avhengig av, og kan være utstyr, kompetanse eller økonomi. Organisasjonen må gi noe tilbake for å få tilgang til disse ressursene og da gjerne i form av lønn og tjenester. Organisasjonene som står i et bytteforhold med hverandre vil utvikle både formelle og uformelle regler for samhandlingen. Børhaug et al. (2011, s. 26) sier at de ulike mekanismene som forhandling, konflikt og samarbeid vil være til stede mellom organisasjonene i denne varianten, men også på innsiden av den enkelte organisasjon.

2.3.4 Organisasjonskultur

Børhaug et al. (2011, s. 26) påpeker at det institusjonelle perspektivet skiller seg fra det instrumentelle blant annet fordi organisasjonen blir viktige i seg selv og for dem som er tilknyttet organisasjonen. Den er ikke bare et instrument for å nå gitte mål. Dette perspektivet retter fokus på at organisasjoner fokuserer på, og viderefører, målsettinger, arbeidsmåter og strategier som har en verdi for organisasjonen. Børhaug et al. (2011, s. 27-28) beskriver organisasjonskultur som en kultur der «hele organisasjonen eller en enhet innenfor en større organisasjon (...) utvikler egne normer og regler i interaksjon internt over tid.» Kulturen blir en del av fellesskapet og nye medlemmer blir en del av denne.

En grunnleggende idé i denne varianten som vektlegger organisasjonskultur, er idéen om at mange organisasjoner preges av forpliktelser og overbevisning for noen felles verdier. Organisasjonen blir legitim fordi den ivaretar disse verdiene (Børhaug et al., 2011, s. 27). Verdigrunnet er en ressurs fordi det gir retning og mening, men kan også være en føring fordi det kan være vanskelig å omstille seg til andre mål enn de som legitimeres i organisasjonens kultur. Organisasjonen er på mange måter fanget i egen kultur og kan være låst til bestemte arbeidsmåter og derfor lite mottagelig for innovasjon eller samarbeid med aktører med ulik tilnærming (Børhaug et al., 2011, s. 27). Børhaug et al. (2011, s. 27) peker på verdigrunnet tett knyttet opp til en virkelighetsmodell. Denne modellen kan være forståelser for oppgaver, kjennetegn ved brukere eller virkemidler, og med utgangspunkt i

dette kan det etableres rutiner og prosedyrer for hvordan man som deltaker skal agere i ulike situasjoner. En kultur kan være både felles for hele organisasjonen, felles for deler av organisasjonen eller felles for en sektor som organisasjonen er en del av (Børhaug et al., 2011, s. 28).

2.3.5 De institusjonaliserte omgivelsene

Ideen om institusjonaliserte omgivelser handler om at trekk ved en organisasjon både kan komme innenfra, men også påvirkes og defineres av omgivelsene (Børhaug et al., 2011, s.30).

Ideen, eller modellen, for hvordan en god organisasjon kan være kan kalles for en organisasjonsoppskrift (Børhaug et al., 2011, s. 28). Det pekes på at det ikke alltid er vitenskapelig belegg for disse oppskriftene, men at de likevel har stor autoritet. Autoriteten er et resultat av at oppskriftene autoriseres av respekterte aktører, og de oppskriftene de ser som viktige er de som får tyngde (Børhaug et al., 2011, s. 28). Oppskriftene kan sirkulere både internasjonalt og nasjonalt, men ikke nødvendigvis oppleves som krav fra myndighetene selv om de også kan være det. Oppskriftene kan presenteres eksempelvis gjennom utdanningen som en opplæring i de siste oppskriftene, eller ved at organisasjonen selv søker informasjon om hva som er den beste mulige organiseringen. Oppskriftene kan være krevende å implementere fordi de er skiftende og av ulik kvalitet (Børhaug et al., 2011, s. 29).

Børhaug et al. (2011, s. 29) sier videre at det likevel er viktig å være oppdatert på gjeldende organisasjonsoppskrift for å bevare legitimitet. Derfor er det også risikofyllt å avvise en oppskrift og organisasjonene vil derfor oppleve å måtte implementere oppskrifter som ikke nødvendigvis passer inn. De må da tilpasses slik at de ikke berører kjernen i virksomheten, men likevel oppnår organisasjonen å vise at den har evnen til tilpasning. Børhaug et al. (2011, s. 29) forklarer det med at «det nye innføres og frikobles.» Videre sier Børhaug et al. (2011, s. 30) at det ofte er slik at det nye oppleves som nyttig og vil bli implementert i virksomheten. De påpeker også at det sjelden vil være implementering uten tilpasning til virksomhetens etablerte praksis. Frikoblingen vil derfor ikke være helt fullstendig fordi det nye uansett vil ha innvirkning på organisasjonen (Børhaug et al., 2012, s. 30). Børhaug et al. (2012, s. 30) henviser til Rørvik når de kaller denne tilpasningen for en oversettelsesprosess der det generelle tilpasses det spesielle og på den måten innføres.

2.4 Tillitsbasert ledelse

Ifølge Bekkelund (2018, s. 5) ble tillitsbasert ledelse fremmet som et alternativ til NOS. Fokuset var at resultatstyring skulle erstattes med tillit. Bekkelund (2018, s. 5) sier videre at tillitsbasert ledelse

handler om at det blir satt tydelige mål fra politisk ledelse, for å deretter gi de ansvarlige frihet til å selv bestemme veien mot måloppnåelse. Hun sier videre at tillitsbasert ledelse ikke handler om fravær av mål og kontroll, men at det er en viktig del av den såkalte tillitsreformen (Bekkelund, 2018, s. 5). I Kunnskapsløftet ble tillit presentert som blant annet avhengig av måloppnåelse for å ikke svekkes. Tillit innebærer kontroll fordi man må vite noe om hvordan det går for at grunnlaget for tillit skal kunne opprettholdes. Det kan se ut som at tillitsreformen handler mest om tillit nedover i organisasjonen og ikke like mye om tillit oppover (Bekkelund, 2018, s. 5).

Tillitsbasert ledelse kommer i ulike former og jeg vil i delene fremover gjøre rede for de som er relevant for denne studien. Jeg har valgt konsensusbygging samt fagstyre som er definert innenfor det som Børhaug og Gotvassli (2016, s. 51 og 52) kaller rammestyring. Jeg har også valgt å gjøre kort rede for samstyring slik Røiseland og Vabo (2012, s. 21) beskriver denne styringsformen.

2.4.1 Konsensusbygging

I foregående har jeg gjort rede for offentlig styring som noe begrensende og negativt der fagfeltet ikke er deltakere i diskusjonene rundt det pedagogiske innholdet i barnehagen. Styring trenger derimot ikke være hierarkisk, standardiserende eller begge deler. Styring kan også ta form av konsensusbygging som blant annet innebærer samarbeid og forhandling (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 50-51). I denne sammenhengen taler de for en flernivåstyring der både offentlige og private aktører som er relevante for barnehagene er gjensidig avhengig av hverandre. Det kalles nettverkssystemer hos Børhaug og Gotvassli (2016, s. 51). I denne formen for styring er retningslinjer og anbefalinger ikke juridisk bindende, men fagpolitiske standarder vil ha en sentral plass og feltet måles mot disse. Konsensusbygging kan ta ulike former og et eksempel på dette er arbeidet med «*best practice*.» Best practice vil nok kunne oppleves styrende i en eller form fordi ingen vil komme dårlig ut på dette område. Derfor innehar det også en grad av kontroll. En annen side av best practice er at det vil kunne føre til at de ulike partene møtes og utvikler felles forståelser for retningslinjene og etter hvert får et felles referansegrunnlag (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 51). Et eksempel i denne sammenhengen kan være lærende nettverk som samhandlende organ. I lærende nettverk er målet å etablere ny praksis, eller best practice, gjennom felles refleksjoner, erfaringsdeling og en etablering av en felles forståelse for de ulike fagpolitiske standardene.

2.4.2 Rammestyring

Rammestyring kan på samme måte som konsesusbygging, også utformes på ulike måter. En form er målstyring. Målstyring innebærer klart definert lederansvar og klare mål i tillegg til at både økonomiske og andre ressurser er tilgjengelig. Underordnet rapporterer på måloppnåelse og denne vil være grunnlaget for videre ressurstilgang (Børhaug & Gotvassli 2016, s. 52). De skriver videre at denne formen for målstyring kan øke muligheten for lokal tilpasning og friere rammer. Utfordringen kan være at det er det enkle og målbare det er lettest å rapportere på, og resultatet er en virksomhet som prioriterer det som lett lar seg måle. Målstyringen blir derfor mer styrende enn tenkt antagelig fordi overordnede styringsorgan fortsatt ønsker å ha kontroll (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 52). Videre sier Børhaug og Gotvassli (2016, s. 52) at resultatet er innskrenket handlingsfrihet fordi målstyringen er regulert av mange ulike regler som for eksempel økonomiske rammer og detaljerte rapporteringer.

Fagstyre er en annen variant av rammestyring. Fagstyre vil si at fagfolkene som profesjon har fått delegert ansvar for styringen av et område. Innenfor overordnede mål får fagfolkene derfor stor autonomi. Grunnlaget er hvorvidt arbeidsoppgavene krever faglig skjønn, og om overordnet nivå undergraver faglig kvalitet om de deltar i for stor grad (Børhaug & Gotvassli, 2016, s.52). Selv om feltet overlates til profesjonen så betyr ikke det at de overlates til seg selv slik vi så i det som handler om selvstyret. Det handler heller om at profesjonen vises tillit til å etablere faglige standarder som den selv kontrollerer og styrere etter. Dette kan bety både stor grad av medvirkning og antagelig en økt grad av autonomi gjennom delegert skjønn. Det vil også kunne bety et sterkt hierarki innad i faggruppene (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 52).

2.4.3 Samstyring

Når jeg nå har valgt å sette av plass til samstyring så velger jeg å bruke definisjonen til Røiseland & Vabo (2012). De definerer samstyring som «den ikke-hierarkiske prosessen hvorved offentlige og private aktører og ressurser koordineres og gis felles retning og mening.» (Røiseland & Vabo, 2012, s. 21). Røiseland og Vabo (2012, s. 22) sier videre at samstyring er når mer eller mindre likeverdige aktører samhandler.

Røiseland og Vabo (2012, s. 22) omtaler videre tre aspekter ved samstyring. Det ene er at aktørene som samhandler er gjensidig avhengige. Disse aktørene har som mål å oppnå noe i fellesskap som de ikke vil klare å oppnå alene. Samstyring omtales som et spleiselag der ulike aktører har ulike ressurser. Slike ressurser kan være økonomi og kompetanse og vil være ulikt fordelt. Det betyr igjen

at avhengigheten mellom aktørene vil variere alt etter hvilke ressurser det er behov for og tilgang til.

Røiseland & Vabo (2012, s. 23) forklarer det andre aspektet som diskurs eller forhandlinger som grunnlag for beslutninger. Å kunne diskutere og forhandle seg frem til løsninger er en forutsetning for samstyring, og denne måten å komme frem til løsninger på vil i stor grad påvirke offentlig styring. Det trengs andre virkemidler for styring. Fremfor å styre gjennom lover og regler må denne formen for styring støtte seg på mykere styringsmidler.

Det siste aspektet Røiseland & Vabo (2012, s. 23) trekker frem er at det må være en «planlagt og målorientert aktivitet». Det er ikke nok å være aktører som tilfeldig finner sammen i et fellesskap. Samstyring innebærer derfor at mål må fastsettes, aktiviteter koordineres og strategier må velges. Dette innebærer også at vanlig organisasjonsprosesser er en del av samstyring, men likevel at samstyring vil være løsere i formen enn en formell organisasjon. Samstyring er altså en ikke-hierarkisk aktivitet med aktører som er gjensidig avhengig av hverandre, og der avgjørelser er basert på utfallet av tidligere diskusjoner og forhandlinger (Røiseland & Vabo, 2012, s. 27).

3.0 Metodevalg og forskningsetisk refleksjon

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for forskningsmetoden som er valgt i studien og presentere de valgene jeg har tatt gjennom prosessen. Jeg vil gi et teoretisk innblikk i kvalitativ metode og beskrive forskningsintervjuet. Jeg vil også gjøre rede for den vitenskapsteoretiske tilnærmingen jeg har til denne studien, for deretter å presentere hvordan jeg har valgt ut mine informanter. Jeg vil så belyse arbeidet med transkripsjon og analyse av materialet. I dette kapittelet vil jeg også vurdere studiens kvalitet, samt gjøre rede for mine forskningsetiske vurderinger og refleksjoner.

3.1 Kvalitativ forskningsmetode

Kvalitative metoder beskriver verden slik den er uten å være opptatt av hvor ofte noe forekommer (Repstad, 2018, s. 23). Kvantitativ metode egner seg derfor godt om du er opptatt av å kartlegge utbredelsen av et fenomen (Johannessen et al., 2016, s. 28). Christoffersen og Johannessen (2012, s. 17) beskriver kvalitative metoder som metoder som «tillater større grad av spontanitet og tilpasning i interaksjonen mellom forsker og deltaker.» Det kvalitative viser til egenskaper eller karaktertrekk hos det som studeres, og har til hensikt å fremheve refleksjoner og prosesser (Thagaard, 2018, s. 15). Når jeg skal undersøke styrernes egne opplevelser av den politisk-byråkratiske interessen for barnehagefeltet er det derfor naturlig å velge kvalitativ metode. Det er erfaringene, refleksjonene og de personlige fortellingene jeg ønsker å få innblikk i.

Tove Thagaard (2018, s. 14) viser til systematikk og innlevelse som to sentrale sider ved kvalitativ metode. Hun beskriver innlevelse i denne sammenhengen som noe intuitivt. Hun sier samtidig at innlevelsen er viktig for å kunne være åpen og mottakelig for inntrykk, for å kunne sette seg inn i deltakernes situasjon og øke muligheten til å forstå sosiale fenomener. Hun sier videre at systematikken handler om selve forskningsprosessen (Thagaard, 2018, s. 14). Thagaard (2018, s. 14) påpeker videre at valgene som tas i løpet av prosessen må være fundert på grundige vurderinger og fremgangsmåten må være gjort rede for. Det innebærer blant annet å ta valg som er strategiske for å utvikle en forståelse for det vi studerer. Samtidig påpeker Thagaard (2018, s. 14) at det er nødvendig og også beskrive sammenhengen mellom teori, problemstilling og planen for analysen.

Den kvalitative metodens fleksibilitet står i motsetning til kvantitativ metode som er lite fleksibel. Kvantitativ metode gir liten grad av fleksibilitet fordi alle deltakerne blir stilt like spørsmål i samme rekkefølge med allerede oppgitte svaralternativer (Christoffersen & Johannessen, 2012, s. 17). I

tillegg er kvantitativ metode basert på en distanse mellom forsker og informanter, mens kvalitativ metode er blant annet basert på nærhet til kilden (Thagaard, 2018, s. 16).

3.1.1 Abduktiv tilnærming

I kvalitativ metode kan man dele teksten inn i kategorier ved å bruke induktiv og deduktiv metode. I induktiv tilnærming kan nye teorier skapes ved at forskeren er åpen i møte med materialet og identifiserer mønstre som kommer frem. Hensikten er å gjøre mønstre til teorier og slutningene trekkes derfor fra det mer spesifikke til det generelle (Johannessen et al., 2016, s. 47). Thagaard (2018, s. 152) beskriver induktiv tilnærming som å utvikle teori med utgangspunkt i koding av data og sammenligning av hendelser. Thagaard (2018, s. 153) forklarer videre at disse mønstrene er forankret i materialet og beskriver de erfaringene som kommer frem i intervjuene.

Deduktiv tilnærming vil si at forskeren trekker slutninger fra det generelle til det konkrete (Johannessen et al., 2016, s.47). Thagaard (2018, s. 154) beskriver det som å tilegne seg informantenes kategorier for å etablere forståelse for deltakernes situasjon. Kvalitative studier kan være utforskende, men også ta utgangspunkt i teori og Thagaard (2018, s. 184) fremhever derfor kombinasjonen av induktiv og deduktiv tilnærming. Denne kombinasjonen betegnes som abduktiv tilnærming og setter fokus på det dialektiske forholdet mellom teori og datamaterialet. En abduktiv tilnærming betyr at datamaterialet tolkes i forhold til eksisterende teoriperspektiver, og samtidig danner grunnlaget for at nye perspektiver kan oppdages og utvikles (Thagaard, 2018, s. 184). Jeg har valgt en abduktiv tilnærming fordi jeg er opptatt av å se sammenhengene mellom datamaterialet og eksisterende teori. Ved å se deltakernes beskrivelser i kombinasjon med teori vil jeg finne nye perspektiver og utvikle nye forståelser.

3.2 Hermeneutisk perspektiv

Til daglig arbeider jeg som styrer i barnehage og vil derfor både kunne kjenne igjen og ha med meg en forforståelse for perspektivene og refleksjonene informantene bringer inn. Med det som utgangspunkt velger jeg å lene meg på hermeneutikken i min fortolkning av materialet. Jeg vil derfor gi en redegjørelse for et hermeneutisk perspektiv i tolkning av data.

Hermeneutikk var opprinnelig en metode for å tolke teologiske og juridiske tekster (Mårtensson & Puggaard, 2016, s. 207) og kommer av det greske ordet hermeneuin som betyr å tolke og formidle (Gilje, 2019, s. 35). Det handler om å gjøre det uforståelige forståelig (Gilje, 2019, s. 11).

Gilje (2019, s. 11-12) peker på at det handler om å avdekke det som er mellom linjene, det underliggende i materialet og å klargjøre årsaken til og intensjonene bak handling. Det er nettopp ved å fokusere på intensjonene i tillegg til vilkårene for handling, at hermeneutikken forsøker å fange meningene bak det som blir fortalt. Det som Gilje beskriver her, er det jeg opplever skjer i analyseprosessen. Når jeg analyserte mitt intervjumateriale, var jeg ute etter det informantene egentlig fortalte. Jeg ville finne den underliggende historien om hvordan det er å være styrer i dagens barnehage.

Selve tolkningen av tekstene foregår gjennom den hermeneutiske sirkel. Den hermeneutiske sirkel har som utgangspunkt at for å forstå en tekst må man forstå delene ut fra helheten og omvendt. Det vil si at man først gjennomleser for å få en anelse om hva teksten handler om, for så å dykke dypere inn i teksten for å etablere en helhetsforståelse av hva den forteller (Mårtensson & Puggaard, 2016, s. 208). Denne sirkelen, eller spiralen som Repstad kaller den, «gir mulighet for en kontinuerlig utdyping av meningsforståelsen» (Repstad, 2018, s. 122). I denne spiralen av fortolkning har jeg med meg egen erfaring som styrer i barnehage, sammenhengene intervjuene er en del av, vilkårene for arbeidet som styrer og det informantene formidler. Alle disse faktorene vil være med på å drive frem analysen i denne studien og bidrar til å finne den underliggende historien.

3.2.1 Dobbel hermeneutikk

Mårtensson og Puggard (2016, s. 210) henviser til Gadamer når de peker på at det aldri er snakk om et «blankt lerret» i fortolkningen. Den som fortolker har alltid med sin egen forståelse og sine egne erfaringer inn i prosessen. En tolkning vil derfor alltid bygge på noe som allerede er forstått (Gilje, 2019, s.156). Som styrer vil min forståelse av en styrers hverdag være med inn i tolkningen av materialet. Men denne forståelsen prøves i møte med intervjumaterialet og tolkes opp mot historiene som er fortalt. Tolkningen kan derfor ikke bare handle om min egen erfaring og forståelse, men også informantens historier må få den plassen de fortjener i tolkningsarbeidet (Gilje, 2019, s. 155-156). Videre sier Gilje (2019, s. 156) at tolkingen av delene må være i harmoni med helheten, og helheten med delene for at forståelsen skal være vellykket. Min erfaring og forforståelse er derfor en forutsetning for den hermeneutiske sirkelen i mitt tolkningsarbeid. Gilje (2019, s. 156-157) kaller det for et «holistisk kriterium» med den forutsetningen at delene som skal tolkes, min egen forforståelse og informantens historier, har en sammenheng. Det tar derimot ikke høyde for at det kan være flere helheter i et materiale som ikke nødvendigvis er forenlig med hverandre. Selve forforståelsen vår utgjør også en helhet fordi den er bygd opp av ulike elementer . Både vår tause kunnskap og det som er uttrykt med språk, vil sammen utgjøre en forforståelse med deler vi er mer eller mindre bevisst. I

tolkningsarbeidet vil det derfor være nødvendig å være ekstra oppmerksom på de delene av min egen for forståelsen jeg ikke er like bevisst (Gilje, 2019, s. 163).

Gilje (2019, s. 222-223) henviser til Giddens når han også beskriver dobbel hermeneutikk og den hermeneutiske sirkelen som en toveisregel mellom informanter og forskere der kunnskapen bringes tilbake til samfunnet og blir en del av aktørenes allmennkunnskap. Den har med andre ord en dimensjon av kunnskapsoverføring og ikke bare en fortolkning av informantenes oppfattelse av verden. I denne forståelsen kan tolkningsprosessen sees på som en frem og tilbake bevegelse mellom forsker og informant (Gilje, 2019, s. 223).

3.3 Det kvalitative intervjuet

Kvalitative intervjuer egner seg i undersøkelser der forskeren ønsker fyldige beskrivelser og oppfatninger av den virkeligheten det søkes innsikt i. Det egner seg også godt når forskeren «har behov for å gi informantene større frihet (...) enn det et strukturert spørreskjema tillater». (Johannessen et al., 2016, s. 143). Johannessen et al. (2016, s. 143) skriver også at dersom informantene får påvirke hva som tas opp i intervjuet vil erfaringene og oppfatningen av egen kontekst komme bedre frem.

Siden jeg søker styrernes opplevelser og erfaringer med hvordan den politisk-byråkratiske interessen for barnehagefeltet påvirker egen arbeidshverdag, har jeg valgt semistrukturert intervju og fokusgrupper som metode. I det semistrukturerte intervjuet har jeg mindre innvirkning på hvordan deltakerne svarer enn om jeg hadde gått for et strukturert intervju. Som intervjuer må jeg kunne bevege med frem og tilbake mellom spørsmål og tema (Johannessen et. al., 2016, s. 146), og derfor ha evnen til å skape en god flyt i samtalen og gode overganger mellom de ulike emnene spørsmålene omfatter. Med det som utgangspunkt må jeg være bevisst egen påvirkning i refleksjonene hos deltakerne.

Bente Halkier (2010, s. 14-15) peker på fokusgruppe som metode for å produsere sammensatt informasjon. Hun beskriver gruppen som middel i innsamlingen av data som en av styrkene. Samtidig er det det sosiale samspillet i gruppen som er selve kilden til informasjonen, og det er gjennom sammenligningen av erfaringer kunnskapen produseres. Fokusgruppen har også den fordel at den produserer data på en måte deltakerne ikke opplever som like påtrengende som eksempelvis observasjoner (Halkier, 2010, s. 15). Fokusgruppen har i tillegg en dynamikk som gjør at

deltakerne kan utfylle hverandre og bidra til å nyansere hverandres synspunkter (Repstad, 2018, s. 99). Fokusgruppeintervjuer egner seg derfor godt der forskeren ønsker å avdekke bredden i synspunktene og erfaringene, fremfor detaljert informasjon fra enkeltindivider (Johannessen et al., 2016, s. 114).

3.3.1 Intervjuguide

En intervjuguide er ikke et spørreskjema med spesifikke spørsmål, men er utformet som en oversikt over temaer med underspørsmål som skal gjennomgås. Problemstillingen er utgangspunktet for temaene som ønskes belyst (Johannessen et al., 2016, s. 147). Intervjuguidens form er altså avhengig av hvor strukturert intervjuet skal være. I min studie valgte jeg å gjennomføre semistrukturerte intervjuer. Det innebærer at jeg tar utgangspunkt i en delvis strukturert intervjuguide der temaene er fastlagt for forhånd, men rekkefølgen vil kunne variere. Det betyr også at det semistrukturerte intervjuet styres av de forhåndsbestemte temaene, men også av de temaene som informantene bringer inn (Thagaard, 2018, s. 91). Det igjen kan bety at samtalen lett sklir ut og det krever en intervjuer som evner å få samtalen tilbake på sporet.

Intervjuguiden i min studie kan ses i sammenheng med modellen som Rubin og Rubin (2012, s. 124) kaller «Main Branches of a tree», oversatt til «tre-grener-modellen» av Tove Thagaard (2018, s. 95). Modellen beskriver stammen av treet som representerer hovedtemaet, og grenene som representerer mer spesifikke og underliggende temaer. Hensikten med modellen er å opprettholde en bredde i studien for å sikre at samtlige undertemaer blir dekket. I min studiet er hovedtemaet politisk påvirkning på barnehagefeltet, mens de spesifikke temaene vil være styrerens arbeidshverdag, eierstyring, politisk påvirkning, og kompetanse.

Thagaard (2018, s. 95) peker også på at «Tre- med- grener- modellen» er relevant for studier der hensikten med analysen er å sammenligne data på tvers av intervjuene. Intervjuguiden min har forhåndsdefinerte temaer, men fremfor å sammenligne data på tvers, velger jeg å se datamaterialet mer i en sammenheng. Jeg er opptatt av hvordan deltakernes erfaringer og opplevelser til sammen kan skape et nyansert bilde.

3.3.2 Utvalg

For kvalitative undersøkelser er det et mål at problemstillingen belyses fra flere sider og en tilfeldig trekning av et utvalg er lite egnet. I stedet var det viktig for meg å finne relevante informanter ut fra formålet med min studie (Johannessen et al., 2016, s. 111). Det er vanskelig å på forhånd definere

hva som er nok informanter, og det er viktigere å skaffe et relevant utvalg av informanter enn mange (Johannessen et al., 2016, s. 112). Formålet avgjør antall deltakere i studien og det er ikke nødvendigvis slik at jo flere intervjuer, jo mer vitenskapelig. For mange deltakere vil kunne føre til en mer overfladisk analyse fremfor noe færre deltakere og muligheter for en dypere analyseprosess (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 148). Målet for min studie var 12 informanter fordelt på 3 grupper med 4 informanter i hver.

Utvalget av informanter ble gjort som en strategisk utvelgelse. Det betyr at jeg først bestemte meg for hvilken målgruppe som er hensiktsmessig for studien, for deretter å velge hvilke personer innenfor målgruppen som skulle delta (Thagaard, 2018, s. 54). Når jeg ønsker innsikt i hvordan barnehagestyrerne opplever egen arbeidshverdag, var det hensiktsmessig å velge styrere som informantgruppe.

Det var i denne sammenhengen også interessant å se på ulike eierskap og informantene fordelte seg mellom privat og kommunalt eierskap med henholdsvis 7 barnehagestyrere med kommunalt eierskap og 5 barnehagestyrere med privat eierskap. Styrerne med kommunalt eierskap kommer fra to store kommuner og styrerne fra privat eierskap representerte både barnehager i en større kjede og enkeltstående barnehager.

Jeg rekrutterte informanter gjennom eget nettverk som igjen rekrutterte i sitt. Jeg kjenner til noen av informantene gjennom eget arbeid uten at forholdet er personlig, mens andre informanter var helt ukjent for meg.

3.3.3 Gjennomføring av intervjuene

I studien ble det gjennomført 3 minigrupper med 2-4 deltagere i hver gruppe.

Av praktiske årsaker ble 2 intervjuer gjennomført som en-til-en intervjuer og jeg vil derfor gi en kort redegjørelse for begge intervjuformene. Jeg intervjuet totalt 12 barnehagestyrere.

Ifølge Kvale og Brinkmann (2015, s. 179) ble fokusgruppeintervjuene utviklet av markedsforskere og fokuset er å få frem ulike synspunkter om et emne gjennom en løs intervjustil. Videre påpeker de at det ikke er et mål å komme til enighet, men heller å bringe frem mangfoldet i synspunkter.

Kvale og Brinkmann (2015, s. 180) mener fokusgruppene egner seg godt til å utforske nye områder fordi «den livlige og kollektive ordvekslingen kan bringe frem flere spontane, ekspressive og emosjonelle synspunkter.» Alle gruppeintervjuene jeg gjennomførte bar preg av livlige og til tider

høylytte diskusjoner. Informantene la for dagen et enormt engasjement for både temaet og egen arbeidshverdag, samtidig som de var lydhøre for og interessert i de andre informantenes erfaringer og refleksjoner. Informantene i fokusgruppene bidro også ved å supplere hverandre og nyanserte hverandres synspunkter.

Johannessen et al. (2016, s. 151) påpeker betydningen av å legge til rette for at alle i gruppen skal kunne bidra med sine synspunkter. Kvale og Brinkmann (2015, s. 179) er enig med Johannessen et al. når de sier at en av intervjuerens oppgaver er å skape en atmosfære som legger til rette for at ordveksling og meningsbrytning kan skje trygt. For fokusgruppene opplevde jeg ikke behovet for å styre samtalen fordi alle informantene kom til ordet med sine refleksjoner. Jeg opplevde heller at den kunne spore av. Min rolle ble da å få samtalen tilbake på sporet igjen slik at alle temaene ble tilstrekkelig belyst.

Bente Halkier (2010, s. 37) peker på det underforståtte når man intervjuer personer man har kjennskap til. Hun peker blant annet på at å stille spørsmål om innlysende ting kan virke upassende, men at bekjentskapet også kan gjøre samtalen lettere. Det er likevel viktig med en bevissthet rundt at relasjonen kan påvirke det som blir sagt i fokusgruppen. Jeg opplevde i stor grad ærlige refleksjoner i alle intervjuene og også spørsmålene om de innlysende tingene gav meg mange svar. Jeg opplevde ingen forskjell i samtalen i gruppen med styrere jeg kjenner til og i gruppen med styrere jeg ikke kjenner til.

Halkier (2010, s. 56) snakker videre om moderatorrollen når hun beskriver intervjuerens oppgaver i en fokusgruppe. Hun påpeker blant annet at moderatoren må være innstilt på å lytte og å balansere mellom innlevelse og distanse og at deltakerne skal snakke mest. Dette er viktig fordi det er en annen form for samhandling som skjer i fokusgruppene kontra en-til-en-intervjuet. Videre sier Halkier (2010, s. 57) at moderatoren er den som legger til rette for at det sosiale samspillet får handlingsrom uten å kontrollere det. I gjennomføringen av intervjuene inntok jeg bevisst en lyttende og ikke en deltakende rolle. Jeg mener det har vært med på å etablere en riktig distanse til deltakerne og derfor gitt større rom for de ærlige refleksjonene. Det opplevdes flere ganger som at deltakerne hadde glemt at jeg var der.

Styrken til det individuelle intervjuet, eller en-til-en-intervjuet, er at man kan få fylldige og detaljerte refleksjoner rundt et fenomen. Det egner seg også godt når temaet er sensitivt eller personlig, når det er mange temaer på agendaen, eller det blir sett på som negativt å eventuelt skille seg ut i

gruppa (Johannessen et al., 2016, s. 144). Den sosiale kontrollen i en gruppe kan bli for sterk til at alle forskjeller kommer frem, men det er heller ingen garanti for at gjenkjennelige forståelser og praksiser kommer frem i det individuelle intervjuet nettopp fordi den sosiale kontrollen mangler (Halkier, 2010, s. 14).

Hovedforskjellen mellom de to intervjuformene i min studie var slik jeg opplevde det, prosessen med å drive intervjuene fremover i tillegg til den opplevde nærheten til informantene. Jeg opplevde å være mer deltagende i en- til- en intervjuene enn i gruppeintervjuene. Det innebar at jeg blant annet stilte noen flere oppfølgingsspørsmål for å drive samtalen fremover. Informantene i en- til- en intervjuene hadde også noe mer personlige refleksjoner. Jeg opplevde engasjementet som like stort, mens beskrivelsene var noe mer detaljerte i de individuelle intervjuene enn i fokusgruppene.

3.3.4 Transkribering

Når intervjuet skulle dokumenteres valgte jeg å bruke lydopptak. Dette fordi også ikke-verbal adferd underveis kan være viktig å legge merke til, og slike signaler er lettere å fange opp om jeg som intervjuer ikke noterer (Repstad, 2018, s. 84). Jeg noterte likevel stikkord om noe opplevdes som spesielt viktig underveis i gruppesamtalen. Min vurdering var at det da ville være lettere å analysere dataene i etterkant.

Jeg valgte å transkribere selv for å opprettholde nærheten til materialet (Repstad, 2018, s. 101). I transkriberingen valgte jeg å skrive ut et noe kortere referat uten at informasjonen ble mangelfull. Det vil si at jeg utelot det meste av sukk, pauser og lignende, mens alt av tale er skrevet ned. Lydopptaket var tilgjengelig gjennom hele prosessen, og jeg kunne enkelt gå tilbake og hente ut informasjon underveis. Ved å oversette lyd til tekst blir materialet mer oversiktlig, og transkripsjonen kan derfor sees på som starten av analysen (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 206). Kvale og Brinkmann (2015, s. 208) retter videre søkelys på det tekniske ved transkripsjon, om det skal transkriberes som ordrett talespråk eller skriftspråk. Jeg har i transkripsjonen av mitt materiale forsøkt å skrive ned det som faktisk ble sagt og brukt talespråkstil i størst mulig grad. I presentasjonen av funn har derimot enkelte omfattende utsagn blitt tilpasset skriftspråket for å gjøre det mer tilgjengelig for leseren. Innholdet er likevel ikke forringet av den grunn.

3.3.5 Analysestrategi

Jeg har valgt tematisk analyse av mitt materiale. Repstad (2018, s. 131) påpeker at det er lettere å bevare informantenes anonymitet ved en tematisk analyse, og at det kan være lettere å knytte en

tematisk analyse til problemstillingen. I tillegg er mitt materiale stort og omfattende og denne formen for analyse hjalp meg til raskere å få et overblikk.

I følge Thagaard (2018, s. 171) er formålet med temaanalyser å kunne gå i dybden på hvert enkelt tema. Dette gjøres ved å sammenligne datamaterialet på tvers av deltakerne. Thagaard (2018, s. 172) påpeker videre at temaene må inneholde gode beskrivelser fra alle deltakerne for at vi skal kunne gjøre en sammenligning på tvers. Repstad (2018, s. 101) skriver at det kan være nyttig å bruke intervjuguiden som utgangspunkt slik at materialet får en form for kronologi eller tematisk rekkefølge. Det ble nødvendig for meg å skape en rask oversikt over hva informantene gav uttrykk for under hver enkelt kategori, og med intervjuguiden som utgangspunkt fikk jeg en foreløpig oversikt.

Når jeg startet analysearbeidet fargekodet jeg materialet. En farge representerte et tema. Underveis var det nødvendig å løsrive meg fra de opprinnelige kategoriene i intervjuguiden for å komme tettere på materialet. Jeg måtte tettere på materialet for å øke mine egne forutsetninger for å forstå hva materialet egentlig handler om. Både enkeltdelene og materialet som helhet.

Analysen ble gjort i 5 omganger:

1. Transkribering
2. fargekodning av datamaterialet og etablering av nye kategorier
3. klipp og lim for å gi uttalelser i samme kategori lik plassering i materialet
4. sortering av hvilke kategorier som omhandler samme tema.
5. etablering av endelige tema

Til sist landet jeg på følgende 5 tema som funnene vil bli presentert under: 1) forutsigbarhet, 2) styreren som administrator, 3) tillit, 4) kompetanse og 5) styreren som tilrettelegger.

Jeg vil gå enda litt nærmere inn på analyseprosessen i analysekapittelet.

3.4 Studiens kvalitet

Det er vanlig å vurdere forskningens kvalitet ut fra kriteriene reliabilitet, validitet og generalisering (Thagaard, 2018, s. 19). Thagaard (2018, s. 19), skriver at begrepene vil få en annen betydning innenfor kvalitativ forskning enn i kvantitativ, fordi forskeren søker en dypere kunnskap gjennom en persons refleksjoner, erfaringer og opplevelser. Guba og Lincoln (1989, s. 233-243) mener kvalitativ forskning bør vurderes annerledes enn kvantitativ forskning og viser til begrepene pålitelighet (reliabilitet), troverdighet, (intern validitet), overførbarhet (ekstern validitet), og bekreftbarhet

(objektivitet) for vurdering av kvalitative studier. Selv om begge begrepssettene kan benyttes i vurderingen av kvalitative studier, velger jeg i denne studien å forholde meg til begrepene pålitelighet, troverdighet, overførbarhet og bekreftbarhet for vurdering av kvalitet.

3.4.1 Pålitelighet (Reliabilitet)

Ifølge Johannessen et al. (2016, s.229-230), viser pålitelighet i dataene i undersøkelsen til fremgangsmåten som er benyttet i forskningsprosessen. Det er samtalen og konteksten som styrer datainnsamlingen i kvantitative undersøkelser og forskeren er sitt eget verktøy på grunn av sin egen forforståelse for, og sin tolkning av, materialet. For å styrke påliteligheten er det viktig at forskeren gir et grundig innblikk i forskningsprosessen og fremgangsmåten som er brukt (Johannessen et al., 2016, s. 230). Gjennom oppgaven har jeg derfor etter beste evne forsøkt å gjøre rede for relevante forhold ved forskningsprosessen. Min egen forforståelse, intervjuenes kontekst, informantene, og analysen av materialet er å anse som relevante forhold i denne studien.

3.4.2 Troverdighet (intern validitet)

Troverdighet i kvalitative undersøkelser dreier seg i hovedsak om i hvilken grad metoden som er benyttet reflekterer studiens formål, er representativ for virkeligheten og om den måler det vi tror den måler (Johannesen et al., 2016, s. 230). Johannessen et al. (2016, s. 230) påpeker videre at troverdigheten vil kunne øke dersom forskeren innehar god kjennskap til feltet eller bruker flere metoder i undersøkelsen. Troverdighetene vil også øke om en annen forsker analyserer det samme datamaterialet og kommer frem til den samme fortolkningen, eller om informantene selv får bekrefte resultatet (Johannessen et al., 2016, s. 230). For min studie kan troverdigheten øke ved at jeg har bred kjennskap til feltet siden jeg selv er barnehagestyrer. Jeg vil kunne kjenne igjen erfaringene og sammenhengende informantene beskriver. Med denne kunnskapen vil jeg også kunne skille mellom den informasjonen som er relevant for min studie, og den som ikke er det. Ifølge Thagaard (2018, s. 190) er det likevel slik at forskerens blikk er rettet mot de holdninger og synspunkter forskeren selv har erfaring med, og derfor kan overse nyanser og viktig informasjon.

For å øke troverdigheten i min studie forsøkte jeg å være lyttende og lite deltakende for på den måten å innta en mer nøytral rolle. Samtidig forsøkte jeg å stille relevante oppfølgingsspørsmål underveis. På den måten sikret jeg at jeg hadde oppfattet informantene slik de hadde til hensikt. Min egen erfaring og forforståelse har nødvendigvis en plass i materialet og jeg har etter beste evne

forsøkt å balansere dette slik at det er informantenes fortellinger som har hovedfokus.

3.4.3 Overførbarhet (Ekstern validitet)

Thagaard (2018, s. 19) hevder at overførbarhet viser til i hvilken grad forskeren har klart å etablere resultater som også kan gjøres gjeldende i andre lignende sammenhenger. Kvale og Brinkmann (2015, s. 291) beskriver likheter og forskjeller i sammenhengene, og i hvilken grad de trekkene som sammenlignes er relevante og viktig for å kunne vurdere graden av overførbarhet.

Dette betyr at jeg i denne studien vurderer om resultatene som kommer frem i analysen og fortolkningen av materiale kan være gjenkjennelig for andre styrere i Norge. Siden alle barnehager i Norge arbeider under like nasjonale føringer og rammer, vil jeg si at det er sannsynlig at styrere andre steder i landet vil ha lignende erfaringer. Lokalpolitisk styre og rammebetingelser som økonomi og pedagogiske føringer vil likevel kunne påvirke styrernes opplevelser og vilkårene for barnehagene i ulike kommuner.

3.4.4 Bekreftbarhet (objektivitet)

Studiens bekræftbarhet skal sikre at resultatene er objektive og ikke et resultat av forskerens subjektive perspektiver (Johannessen et al., 2016, s. 232). Johannessen et al. (2016, 232) sier videre at bekræftbarhet viser til i hvilken grad andre forskere kan komme frem til lignende resultat i tilsvarende undersøkelse. I tillegg sier de at det er nødvendig for forskeren å ha et kritisk blikk på egen forskningsprosess og å gjøre synlig alle valg og vurderinger som er gjort underveis i prosessen (Johannessen et al., 2016, s. 232).

Jeg har etter beste evne forsøkt å beskrive alle sider ved studien som kan ha betydning for resultatene. Det vil likevel være usikkerhet knyttet til om en annen forsker hadde fått frem de samme beskrivelsene og erfaringene som jeg fikk. Mine resultater er et resultat av den samtalen jeg hadde med styrerne. Om en annen hadde stilt de samme spørsmålene, er det godt mulig at andre erfaringer og sammenhenger ville kommet frem. Jeg vil likevel påpeke at jeg etter beste evne har forsøkt å være lydhør for hva styrerne forteller. Jeg har vektlagt betydningen av forforståelsen som bringes inn, fremgangsmåter og vurderinger i intervju- og analyseprosessen, sammen med forskningsetiske vurderinger.

3.5 Etikk i forskning

Det var viktig for meg som forsker å innledningsvis etablere gruppen og legge til rette for en åpen og trygg samtale. Det ble informert om rammene for gruppesamtalen, at alle deltakeren er likestilte og at det er viktig å få frem alle synspunkter. I tillegg var det viktig å kommunisere at det ikke finnes noe rett eller galt, men at det er deltakernes erfaringer og refleksjoner som vektlegges (Johannessen et al., 2016, s.149). Det var viktig å skape en trygghet i gruppen som gjorde at alle deltakerne turte å komme med sine erfaringer og synspunkter. I tillegg finnes det tydelige føringer i forbindelse med det etiske ansvaret jeg har for deltakerne i min studie.

Den nasjonale forskningsetiske komité for samfunnsvitenskap og humaniora har klare retningslinjer for forskere i forbindelse med forskningsstudier (2016, [NESH]).

Denne studien innebærer behandling av personopplysninger og det foreligger derfor en godkjenning fra NSD. Denne godkjenningen var klar før intervjuene ble gjennomført. Thagaard (2018, s. 22) peker på at forholdet mellom forsker og informant gir en ekstra dimensjon til det etiske perspektivet og det er spesielle krav knyttet til det etiske ansvaret forskeren har. Disse spesielle kravene innbefatter informert samtykke, konfidensialitet og eventuelle konsekvenser av deltakelsen.

Informert samtykke

Som forsker innhentet jeg samtykke fra styrerne og sørget for at de fikk tilstrekkelig med informasjon om studien i forkant. De fikk også informasjon om at de har mulighet til å trekke samtykket underveis i studien om de ønsker det. Informert samtykke innebærer ifølge Thagaard at (2018, s. 22-23) at deltakerne får nok informasjon om alle sider ved studien slik at de kan vurdere sin deltakelse på riktig grunnlag. Kvale og Brinkmann (2015, s. 105) retter fokus på balansegangen mellom hvor mye eller hvor lite informasjon som skal gis. Det poengteres at både for utfyllende informasjon og for lite informasjon vil kunne påvirke deltakernes adferd. Det krever derfor en nøye vurdering av hvor mye eller lite informasjon som skal deles.

Konfidensialitet

Konfidensialitet innebærer at personopplysninger lagres forsvarlig, og anonymisering av deltakerne i presentasjonen (Thagaard, 2018, s. 24). I denne studien har deltakerne fått fiktive navn, og kodingen av disse er det bare jeg som har tilgang til. Likevel vil fortellingene kunne presenteres så ærlig som mulig, og resultatene vil kunne oppfattes som pålitelige. Thagaard (2018, S. 25) synliggjør dette dilemmaet når hun peker på forholdet mellom det metodisk riktige og det etiske forsvarlige i

presentasjon av resultater. Kvale og Brinkmann (2015, s. 106) tydeliggjør dette når de sier at på den ene siden er det riktig å sørge for anonymitet som beskytter deltakeren, men at den samme anonymiteten også gir et alibi til å tolke utsagn uimotsagt.

Konsekvenser av deltakelse

Når det dreier seg om konsekvenser av deltakelsen peker Thagaard (2018, s. 26-27) på forskerens ansvar for å beskytte deltakerne slik at de ikke opplever negative konsekvenser på bakgrunn av deltakelsen i forskningen. Det innebærer blant annet at forskeren etter beste evne forsøker å være så nøyaktig og redelig som mulig i presentasjonen av resultater, samt beskyttelse av identitet og integritet i hele prosessen. Konsekvensen av deltakelsen må vurderes opp mot risiko for skade på deltakeren og de fordeler de kan forvente (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 107). De fiktive navnene vil være med på å beskytte deltakernes identitet, og en så nøyaktig og redelig analyseprosess som mulig vil bidra til at også deltakernes integritet ivaretas.

3.5.1 Forskerrollen

Som nevnt i avsnittet om gjennomføring av intervjuet er det forskerens viktigste rolle å etablere en god atmosfære i fokusgruppen. Thagaard (2018, s. 105) peker på at det er viktig å etablere en god atmosfære preget av tillit i intervjusituasjonen for å sikre god kvalitet. Det betyr at jeg som forsker måtte ta ansvar for å etablere denne atmosfæren, sikre at alle perspektiver var like viktige og at alle fikk muligheten til å formidle det de ønsket. Samtidig ble det viktig å kommunisere at det ikke ville få negative konsekvenser for dem å delta i studien. Hvis jeg ikke lykkes med dette er det rimelig å anta at kvaliteten på intervjuet blir dårlig (Thagaard, 2018, s. 105).

I tillegg forklarer Thagaard (2018, s. 105-106) at om forskeren har kjennskap til og deltatt i miljøet det forskes på, så vil det kunne virke tillitvekkende fordi det reduserer den sosiale avstanden mellom forsker og deltakere. Jeg jobber selv som styrer i kommunal barnehage og har god kunnskap om feltet. Jeg opplevde at det bidro til ærlige intervjuer både i grupper og individuelt nettopp på grunn av nærheten mellom meg og styrerne. Jeg var ikke selv deltager i diskusjonen, men hadde en lyttende funksjon for å påvirke refleksjonene minst mulig. Thagaard (2018, s. 190) sier at forskerens tilknytning til miljøet vil ha betydning for den forståelsen som utvikles underveis. Forståelsen må komme utenfra om forskeren ikke kjenner feltet det forskes på. Har forskeren derimot kjennskap til miljøet fra tidligere vil det bidra til en forståelse som også utvikles innenfra. Dette beskriver Thagaard (2018, s. 190) når hun sier at erfaringene våre er grunnlaget for gjenkjennelse, og danner et utgangspunkt for den forståelsen vi etter hvert utvikler. Hun sier videre at styrken ved å kjenne

miljøet det forskes på, er at det kan bidra til en forståelse for deltakernes situasjon og bidra til å bekrefte forståelsen vi selv utvikler. Svakheten derimot er at forskeren lettere kan overse nyanser som ikke samstemmer med egne erfaringer (Thagaard, 2018, s. 190).

Innside og utside i forskning

Tone Kvernbekk (2005, s. 18) definerer en insider som en som på grunn av sin posisjon har en kunnskap ikke andre har. Videre peker hun på at en insider stoler mer på en annen insider enn på en utenfra. Kvernbekk (2005, s. 20-21) sier også noe om at det er vanskelig å vite hvordan andre mennesker har det om vi ikke er på innsiden selv. Kunnskapen henger sammen med posisjonen. Jeg mener at intervjusituasjonen ble så bra som beskrevet i tidligere avsnitt, nettopp på grunn av min erfaring fra styrerrollen og kjennskap til feltet.

Teorien om insider og outsider innebærer at mennesker kan deles inn i kategorier basert på blant annet bakgrunn eller annen gruppetilhørighet. Det pekes videre på at mennesker har et helt statussett og derfor ikke kan plasseres i en enkelt kategori (Kvernbekk, 2005, s. 24). Man kan tenke seg at et slikt statussett kan handle om utdanning, stilling, alder, kjønn, religion eller lignende, og at vi derfor kan være insidere i ulike sammenhenger. Som styrer i barnehage opplever jeg meg selv som en insider i denne studien der andre styrere er rekruttert som informanter. Jeg som forsker kan kjenne meg igjen i erfaringene og refleksjonene som kommer frem i intervjuene fordi jeg tilhører den samme gruppen. Miljøet vi er styrere i kan derimot variere med eier, kommune, bydel, størrelse på barnehage og lignende og derfor vil også erfaringene våre variere. De nasjonale rammene vi styrer etter er imidlertid de samme, og det er derfor sannsynlig at noen erfaringer vil sammenfalle. Jeg må som forsker likevel være bevisst på å ikke trekke slutninger på bakgrunn av egne følelser og erfaringer alene (Kvernbekk, 2005, s. 21). Jeg må være bevisst min egen posisjon i møte med informantene og med materialet slik at det som presenteres er så redelig som mulig.

Kvernbekk (2005, s. 28-29) peker på det å ha førstehåndserfaring som et kriterie for å være en insider. Det igjen forutsetter deltakelse. Vi kan ikke vite hvordan noe er uten å ha vært der. Det handler om at insiderstatusen er tilegnet og ikke bare en sosial konstruksjon. For å tilegne seg denne statusen må man delta, og deltakelsen gir tilgang til ulike data. Det at jeg er styrer i barnehage selv gir meg en dypere forståelse for det informantene forteller. Mine erfaringer og forforståelser fra deltakelse i samme type arbeid er en viktig del av utviklingen av forståelsen for materialet. Jeg har en spesiell innsikt i mine erfaringer og opplevelser og det er data bare jeg selv har tilgang til (Kvernbekk, 2005, s. 31). Disse dataene er det naturlig for meg å se i sammenheng med informantenes

fortellinger. På bakgrunn av egne erfaringer som styrer har jeg andre forutsetninger for å forstå enn om jeg ikke var styrer i barnehage. Jeg deltar i en lignende hverdag og det er sannsynlig at vi møter mange av de samme utfordringene.

På bakgrunn av dette var det viktig for meg at ikke mine egne erfaringer og perspektiver påvirke intervjuene i for stor grad slik at informantenes historier får tre frem slik de er tenkt.

4.0 Analyse

Gjennom analysen har jeg forsøkt å gå i dybden på datamaterialet og etter beste evne identifisert situasjoner og erfaringer som beskriver styrernes arbeidshverdag. Svarene viser at styreren sin arbeidshverdag er svært kompleks og påvirkes av ulike forhold. I arbeidet med å arbeide frem de endelige temaene har jeg hatt god hjelp i hermeneutikken og den hermeneutiske sirkel. Denne sirkelen tar utgangspunkt i den første forståelsen av teksten for så å fortolke de ulike delene og gi dem en ny relasjon til helheten (Kvaale & Brinkmann, 2015, s. 237).

Som nevnt i metodekapittelet gjennomførte jeg analysen i 5 omganger. Jeg skal nå gjøre nærmere rede for den prosessen. Det første jeg gjorde etter transkribering var å lese gjennom hele materialet. Deretter gikk jeg inn i de ulike delene av intervjuene for å hente frem hva informantene egentlig fortalte. Jeg frigjorde meg fra temaene i intervjuguiden og fargekodet materialet slik at det jeg opplevde handlet om samme tema fikk lik farge. Ut fra denne første gjennomlesningen og ved hjelp av fargekodene, kom det frem 16 kategorier som blant annet handlet om lederstøtte, tillit, lover og regler, forventninger og systemforståelse. Jeg klippet og limte i materialet slik at utsagn i samme kategori fikk lik plassering i materialet. For meg var disse 16 kategoriene den første og umiddelbare beskrivelsen av materialet.

Kategoriseringen av et materiale er hensiktsmessig for å få oversikt, og den gir muligheter for å se mønstre og sammenhenger ved at den tvinger forskeren til å gå inn i detaljene (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 227). Jeg har etter beste evne forsøkt å tolke informantenes utsagn ved å veksle mellom å gå inn i materialet som helhet og de enkelte delene av materialet, samtidig som jeg tok med meg min egen erfaring som styrer inn i analysen. Kvale og Brinkmann (2015, s. 228) gjør meg også oppmerksom på at kategorisering av et materiale ikke gir et fullstendig bilde av intervjutekstene fordi de reduseres og struktureres til noen få temaer. Dette kan være forhåndsdefinerte temaer, eller de kan tre frem gjennom analyseprosessen. Som nevnt under metodekapittelet har jeg valgt en abduktiv tilnærming fordi jeg er opptatt av å se sammenhengene mellom datamaterialet og eksisterende teori. På den måten fant jeg nye perspektiver både gjennom deltakernes beskrivelser i lys av teori, og temaene som trådte frem gjennom analyseprosessen.

16 kategorier var helt klart for mange kategorier til å kunne gjennomføre en god analyse. Neste steget var derfor å sammenstille kategoriene på en slik måte at de kategoriene som omhandlet samme tema fikk lik plassering i materialet.

Ut fra studiens forhåndsdefinerte temaer, informantenes svar og min analyse, er det 5 temaer jeg opplever peker seg ut: 1) forutsigbarhet 2) styreren som administrator 3) tillit 4) kompetanse og 5) styreren som tilrettelegger.

Siste delen av arbeidet med analysen ble å gå gjennom materialet en gang til og sortere ulike utsagn inn i de 5 endelige temaene. Disse 5 temaene beskriver flere sider av styrernes arbeidshverdag, og de vil til en viss grad overlappe. Eksempelvis så kan styreren som administrator henge sammen med kompetansen styreren opplever at den allerede har eller har behov for, som igjen kan ha betydning for opplevd og faktisk tillit.

Materialet jeg skal presentere i de neste avsnittene viser en variasjon av hva informantene legger vekt på innenfor hvert tema. Variasjonen kan handle om bredden under hvert enkelt tema, men også om retningen samtalen utviklet seg i. For å skape god oversikt og et skille mellom hva som er informantenes svar og hva som er mine tolkninger, presenteres analysen i avsnitt som markerer dette skillet. Jeg jobber selv som styrer i barnehage og kan kjenne igjen flere av informantenes opplevelser knyttet til egen arbeidshverdag. Min kompetanse, erfaring og opplevelser vil nødvendigvis ha en plass og derfor også kunne farge studien. Jeg vil likevel etter beste evne forsøke å gi informantenes opplevelser den plassen de fortjener.

4.1 Forutsigbarhet

Temaet forutsigbarhet omhandler ulike områder av styrerrollen og kanskje også noen dilemmaer. Jeg belyser noe av dette i denne delen. På spørsmål om hvordan en normal arbeidshverdag ser ut var det flere som nevnte at den veldig ofte ikke blir som den er tenkt og at forutsigbarhet er viktig.

Kristine sier det slik:

Det er litt sånn at man, eller i hvert fall jeg da, har en plan for hva jeg skal gjøre, jeg veit hva jeg skal gjøre og hva jeg bør prioritere også kommer jeg på jobb også blir det ikke alltid sånn. Eller det blir sjelden sånn egentlig. Jeg har jo lister, noen ganger begynner jeg på lista andre ganger gjør jeg ikke det.

Mens Kathrine beskriver det på denne måten:

Hender jeg får krysset ut noe på lista og det hender jeg må føye til mer uten at jeg har fått gjort noe.

Kristine og Kathrine gir uttrykk for en arbeidsdag med stor grad av uforutsigbarhet og jeg oppfatter det slik at de ser på det som viktig å kunne være fleksibel gjennom arbeidsdagen. Det dukker opp nye situasjoner og hendelser som krever oppmerksomhet og styrerne må derfor evne å skifte fokus raskt. Jeg tolker det slik at både Kristine og Kathrine sier det er nødvendig å kunne frigjøre seg fra opprinnelig plan. Jeg opplever også at det kommer frem en grad av frustrasjon i det å ikke kunne følge planen. Kanskje er de litt maktesløse i møte med en travel hverdag.

Forutsigbarhet i arbeidsdagen handler også mye om at folka er på jobb. Kristin gir uttrykk for det slik:

Det er jo det vi styrere ser etter hele tida i forhold til antall mennesker på jobb, hvor mye personalet vi kan ha for å ha kvalitet da. Så det er jo førende i alt syns jeg. Har du et godt fungerende personale så er jo ting veldig mye enklere enn hvis du har personale som ikke fungerer. For da er det jo det som tar tida.

Kristin gir her uttrykk for at hun som styrer er avhengig av gode folk i alle funksjoner for at hverdagen skal oppleves forutsigbar og god. Hun sier at antall mennesker på jobb er førende i alt. Det utgjør en forskjell for arbeidsdagen om det er flinke ansatte på jobb eller om hun må bruke tid på ansatte som ikke fungerer like godt. I tillegg ser jeg i utsagnet at fravær i personalet kan være en stor del av styrerens hverdag. Hun uttrykker større fleksibilitet til å prioritere egne arbeidsoppgaver om folka i barnehagen er til stede og utfører jobben som de skal. I en dialog mellom Anita og Monika blir det sagt slik:

Monika: Og det er klart at vikar er ikke samme kvalitet som en annen. De har jo ikke fått den opplæringen og er ikke en del av personalet. Du kan være en kjempeflink vikar så.

Anita: Men er likevel ikke i nærheten av det samme.

Monika: Det er det ikke og det er liksom å undergrave at det de andre ansatte, selv de som er ufaglærte har jo fått vært med på opplæring, kurs og planleggingsdager og lærer i det daglige sånn at det blir jo dumt.

Anita og Monika gir her uttrykk for at kvaliteten i barnehagen blir dårligere når de må hente inn vikarer. De bruker blant annet argumenter som at vikaren ikke har vært med på opplæring, kurs og lignende. De argumenterer for at vikaren mangler en kompetanse om barnehagehverdagen som de faste ansatte har og bruker. Jeg tolker det slik at det er denne opplevde mangelen på kompetanse som skaper uforutsigbarhet i kvaliteten. De sier som Kristin at de er avhengig av flinke ansatte for å skape forutsigbarhet i hverdagen.

Monika beskriver videre utfordringen rundt gode folk på denne måten:

Økonomi og personalet. Alt det spiller jo veldig stor rolle og som du må bruke mye tid på. Sykefravær er jo, det er jo ikke bare det at det koster penger, men det senker jo kvaliteten på tilbudet.

Torill har noe av den samme opplevelsen som både Monika, Anita og Kristin beskriver. Hun bruker seg selv på avdeling ved fravær for å unngå fremmede vikarer og forklarer det slik:

Noe som tar mye plass for meg er når det er syke ansatte å skulle gå inn og bistå på avdelingen. Fordi hvis alle er på jobb har jeg på en måte mye bedre tid og da er det mye mer forutsigbart. Selvfølgelig kunne jeg tatt inn vikarer, men da hadde du fått flere fremmede for barna så ja, da har jeg valgt som jeg har gjort.

Jeg forstår det slik at når Torill bruker tid på avdeling ved fravær, så er det for å bevare en stabilitet for barna. Ukjente vikarer rokker ved denne stabiliteten. Samtidig tolker jeg det også slik at det ikke bare handler om stabilitet, men også om å opprettholde god kvalitet på det pedagogiske arbeidet på avdeling. Hun sier også at når alle er på jobb har hun mye bedre tid og jeg leser en frustrasjon over å miste tid til andre arbeidsoppgaver som venter. Hun beskriver et dilemma også slik jeg tolker det. Dilemmaet mellom å ta inn vikarer og få gjort egne oppgaver eller å trå til selv for å bidra til opprettholdelse av stabilitet og kvalitet. Fravær i personalet fører til at hun selv må forskyve sine arbeidsoppgaver for å kunne hjelpe til.

Store deler av en styrers arbeidshverdag foregår via teknologiske hjelpemidler og de fleste oppgaver løses ved hjelp av PC og ulike apper og programmer. Silje trekker frem forutsigbarhet i forhold til teknologi når hun sier:

Så tenker jeg når dataen går i stykker da. Nå teknologien svikter ja da går jeg inn på avdeling. Da er det ikke vits i å sitte på kontoret lenger for alt styres gjennom apper og systemer og sånne ting så når det svikter da er fristen ikke verdt noe lenger. Det er et stressmoment det også.

Her forteller hun at hun som styrer er avhengig av at det teknologiske fungerer fordi store deler av arbeidsoppgavene gjennomføres digitalt. Her ligger det implisitt at det er andre enn styreren som sørger for at teknologien spiller på lag, og at dette i stor grad er utenfor styrerens kontroll. Dette ser ut til å skape et stress. Når teknologien svikter må barnehagestyreren finne andre oppgaver som ikke er avhengig av teknologien. Silje får ikke gjort arbeidsoppgavene sine og fristene er vanskelig å overholde. Silje speker også på forutsigbarhet knyttet til økonomi som en del av styrerens arbeidshverdag, og som viktig for driften av barnehagen. Hun sier:

Jeg tenker nok at, slik jeg opplever det, at økonomien er den som styrer alt. Fordi vi har ikke anledning til å gå i minus og så er vi budsjettert med at vi skal gå litt i pluss nettopp for at du skal ha en buffer til neste år da hvis det skjer noe. Også tenker jeg at du kan velge i forhold til ansettelse om du skal ansette en ungdom med lite lønn eller en med masse erfaring med høy lønn også må du gjøre en vurdering. Skal du ta den som har den gode erfaringen eller skal du ta den usikre også kan det jo slå begge veier, men hvis du vil spare penger så kan du bare ha ungt personalet ikke sant så jeg opplever at du må ta noen valg.

Silje forteller her om økonomiske valg hun må ta eksemplifisert med ansettelse av nye mennesker. Jeg forstår det også slik at det ikke bare er på området med ansettelse valg må tas, men at det økonomiske aspektet gjennomsyrrer alle sider av driften. Jeg ser også et dilemma i utsagnet. Dilemmaet mellom å velge kvalitet ved å ansette en med erfaring, eller tenke rent økonomisk og sørge for et budsjett som går i pluss. Dette ser ut til å skape stress og frustrasjon for Silje. Hun gir uttrykk for en frustrasjon knyttet til det økonomiske aspektet som legger premissene for hele barnehagedriften.

Det er ikke bare Silje som peker på økonomi som en viktig forutsetning. Kathrine gjør også det og beskriver det på følgende måte:

Det henger jo sammen med at vi får, altså økonomi, at det er mulighet å sette inn vikar at vi ikke må vente i 17 dager, at vi kan gjøre det. Og at vi har litt sånn økonomisk frihet til å kjøpe

ting. Når noe går i stykker så må vi kunne kjøpe noe nytt. Det tærer veldig på hvis ikke de rammebetingelsene er til stede.

Jeg forstår Kathrine slik at når den økonomiske rammebetingelsen er forutsigbar så gjør det arbeidshverdagen lettere. Om de ikke er forutsigbare skaper det stress. Hun kan sette inn vikarer ved behov for å opprettholde god drift, og kjøpe det barnehagen trenger. Økonomisk forutsigbarhet gir en frihet for Kathrine til å drifte sin barnehage på den måten hun selv tenker er formålstjenlig og økonomisk forutsigbarhet skaper en fleksibilitet og et handlingsrom til dette.

Lise setter også ord på at forutsigbarhet i økonomi er viktig for barnehagedriften når hun sier:

Økonomi. At vi har de rammene vi skal ha for å kunne drive en god barnehage at vi ikke får for stramme linjer der at jeg må bruke masse tid på det. For med en gang det blir for stramt der må man bruke mye tid på å avviksrapporteringer og kontroll på at man ikke bruker for mye og.

Hun setter her også ord på den frustrasjonen som oppstår når rammene blir for trange. Hun sier det samme som både Silje og Kathrine, om økonomien er uforutsigbar skaper det stress og det krever mye arbeid å holde oversikt og kontroll. Jeg tolker det dithen at for trange økonomiske rammer bidrar til en fortrenging av arbeidsoppgaver knyttet til for eksempel kvalitet på de pedagogiske prosessene. For trange rammer utløser mer arbeid i forhold til blant annet rapporteringer og valg som må tas slik at hun ikke bruker for mye. Som Silje er Lise opptatt av å ha kontroll på budsjettet og ser økonomiaspektet som noe som gjennomstyrer driften.

4.2 Styreren som administrator

På spørsmål om hvilke arbeidsoppgaver som tar størst plass i arbeidshverdagen, opplevde informantene dette ganske likt. De aller fleste beskriver de administrative arbeidsoppgavene som dominerende i arbeidshverdagen. Det er derimot noe ulikheter på hvordan de administrative oppgavene oppleves. Torill beskriver det slik:

Noen ganger synes jeg det å administrere altså det, holdt på å si, tall og bokstaver tar litt for mye tid.

Mens Knut sier på denne måten:

Jeg syns det administrative altså papirarbeidet og det som de som ikke er styrere ikke skjønner noe av, ikke vet noe om, det tar veldig mye tid. Kommer på morgenen også plutselig er det lunsj og hva har man gjort egentlig? Det baller fort på seg og tar tid. Det er egentlig litt sånn frustrerende innimellom.

Jeg tolker utsagnene slik at både Torill og Knut forteller om en hverdag som spises opp av administrative oppgaver. Tall og bokstaver oppleves å ta for mye tid. Jeg leser det som en tidstyv og et ønske om at andre, mer givende oppgaver, burde fått større plass. I tillegg kan det se ut som at det savnes en forståelse fra de som ikke er styrere for at de administrative oppgavene må ha mye plass. Dette kan også tolkes som at både Torill og Knut er litt frustrerte over at tall, bokstaver og papirarbeid på mange måter har behov for mye plass. Det administrative må også gjøres, mens andre arbeidsoppgaver ser ut til å friste mer.

Monika derimot har et annet blikk på det administratives plass i arbeidshverdagen og forteller dette:

Tenker at alt jeg driver med er jo for barnas skyld, at vi skal oppfylle rammeplanen, at barna skal ha det bra i barnehage så det er vanskelig å tenke at det, hvis jeg holder på med sykefravær, andre personalting, organisering hva nå det er, det handler jo også om å få et best mulig tilbud. Så jeg kan ikke skille mellom at det er det. Kanskje at når man er ny styrer så stresser man litt med det, når skal jeg jobbe med det, men altså det å ha en struktur, organisering, gode systemer og hva nå det er i barnehagen, det er jo viktig for å få, altså man må jo ha det på plass for å få til et godt tilbud så det må man som leder bruke mye tid på.

Monika beskriver her et nesten utvisket skille mellom administrasjon og det pedagogiske tilbudet. Slik jeg forstår dette utsagnet kobler hun sammen gode strukturer og god organisering med kvaliteten på tilbudet som gis. Monika sier også noe om viktigheten av erfaring for å kunne se det administrative som en del av det pedagogiske tilbudet. Hun sier blant annet «kanskje når du er ny styrer så stresser man litt med det, når skal jeg jobbe med det.» Videre kan dette også tolkes dithen at med erfaring i stillingen som styrer så fremkommer helheten i arbeidet mer enn det stykkevis og delte. Monika viser et overblikk over hverdagen som gjør at de administrative arbeidsoppgavene ikke oppleves like frustrerende som hos andre. Hun understreker videre sammenhengen mellom

administrasjon og pedagogisk arbeid når hun sier følgende:

Og det er ikke noe motsetning, det er på en måte for barnas skyld. Og jeg kan også være med i sånne små diskusjoner i forhold til enkeltbarn som vi kan diskutere eller ha veiledning sammen om. Sånn at det er vanskelig å si når man jobber med fag og når gjør man ikke det. For det er klart at vi skal være pedagogisk leder gjennom alt det vi gjør. Så skal det føre til at andre får sett hvert barn, og at du må liksom jobbe gjennom de andre og ha ped.ledere som er selvstendig og gjør den jobben da.

Her understreker hun slik jeg oppfatter utsagnet, viktigheten av selvstendige ped.ledere for å kunne etablere denne sammenhengen mellom administrasjon og pedagogisk arbeid som hun beskriver. Hun snakker om å «jobbe gjennom de andre og ha ped.ledere som er selvstendig og gjør den jobben.» Ser man begge disse utsagnene i sammenheng leser jeg det slik at de administrative arbeidsoppgavene er med på å skape strukturer som en forutsetning for et godt pedagogisk tilbud. Jeg tolker strukturene som en forutsetning for at pedagogene skal kunne ta i bruk sitt faglige og profesjonelle skjønn i tilretteleggingen av tilbudet. Monika har funnet en balanse i sin arbeidshverdag. Det er ikke alle som opplever at denne balansen er like enkel å finne. Andrea opplever hverdagen slik:

Det jeg opplever tar aller aller mest plass er administrative ting. I forhold til timeføring, strategisk planlegging, listelaging, altså systematikk. Dokumenter som skal skrives, svare på mail rett og slett. At mye av det blir mer og mer samlet inne på kontoret og jeg opplever at det å skulle drifte de gode samtalene den faglige utviklingen, der opplever jeg at jeg, i perioder, er usikker på hvor mye av det jeg faktisk får gjort. Og at mye av det ansvaret blir overlatt til pedagogene å drive, men samtidig så er det en underliggende forventning om jeg også skal løfte dem og drive dem da.

Jeg oppfatter det slik at hun opplever det krevende å finne balansen mellom det administrative og det pedagogiske arbeidet, men også Andrea ser verdien i pedagogene i forhold til å drive den faglige utviklingen. Jeg opplever at hun gir uttrykk for frustrasjon knyttet til at administrasjon tar tid bort fra det pedagogiske arbeidet og at det er det hun egentlig ønsker å jobbe med. Det virker som hun ikke ser sammenhengene på samme måte som Monika gjør. Det ser ut som at hun heller ikke finner handlingsrommet til å velge eller til å delegerer når hun sier at «det blir mer og mer samlet inne på

kontoret».

Lise beskriver en annen balanse mellom arbeidsoppgavene når hun sier det på denne måten:

Det er litt sånn ulikt gjennom året hva som tar størst plass. I noen perioder så er det økonomi som tar veldig stor plass og det tar mye tid å sitte å holde oversikt og regne ut prognoser og avviksrapporing og holde kontroll og oversikt over budsjettet og sånt og planlegge innkjøp. Noen perioder er det ikke det som tar plass i det hele tatt, da er det det faglige som tar plass. Planlegge et personalmøte eller planleggingsdag eller sitte med årshjulet og planlegge ledermøter, veiledning av ped.ledere sånne ting. Også i perioder er det rapporteringer som tar stor plass. Egenvurderinger, tiltaksplaner, men samtidig så er det en del av det faglige også, men ja. Ja, så det er vanskelig å si hva som tar størst plass.

Her beskriver Lise en dynamikk gjennom året der det også er gode rom for godt faglig arbeid i tillegg til det jeg opplever blir beskrevet som rene administrative rutiner som økonomi og rapporteringer. Hun ser også en lignende sammenheng som Monika, mellom det administrative og det faglige. Hun virker å ha etablert gode rutiner for når de ulike oppgavene skal utføres slik at de får en vekselvirkning og hun opplever å få jobbe med alle sider av barnehagedriften gjennom hele året. Jeg opplever det som interessant at både Lise og Monika identifiserer sammenhengene mellom, og har en større forståelse av, det administrative som en del av det pedagogiske tilbudet. Torill, Andrea og Knut gir derimot uttrykk for en større frustrasjon og opplever at administrasjon tar tiden bort fra det faglige. Det er min tolkning at dette kan henge sammen med evnen til å se helheten i barnehagedriften og at Monika og Lise ganske enkelt finner disse sammenhengene fordi helheten er synlig for dem.

På spørsmål om hvordan de opplever politikere påvirker barnehagefeltet og egen arbeidshverdag svarer Marie følgende:

Det er ofte når det kommer en bestilling som du kanskje tenker er helt på feil jordet. Så må du ofte gå 10 runder med deg selv på hvordan du skal selge dette inn til personalet. Og når du endelig har landet det må du tørre å stå i akkurat det også må du kvittere det ut. Så det er jo merarbeid egentlig. Det er jo det det blir.

Dette kan tolkes dithen at selv om bestillingen oppleves som «helt på feil jordet» eller lite formålstjenlig så må den settes i verk. Det fremstår som at det er lite handlingsrom til å si fra og at det eneste valget Marie har er å iverksette bestillingen. Jeg leser at hun opplever det som merarbeid og krevende å omsette bestillingen til noe som er formålstjenlig for barnehagen. Jeg tolker det også slik at dersom bestillingen hadde tjent barnehagens formål så hadde det etter all sannsynlighet ikke opplevdes som merarbeid, men snarere som noe meningsfullt. Slik hun beskriver det oppleves det ikke som meningsfullt å skulle iverksette denne typen bestillinger.

4.3 Tillit

Et annet tema som ble veldig tydelig for meg i analyseprosessen er tillit. Styrerne snakker om tillit på flere plan. Tillit til og fra medarbeidere, tillit til og fra overordnede og tillit til og fra politikerne. Styrernes fortellinger beskriver at tillit er avgjørende for opplevelsen av eksempelvis autonomi og at grunnlaget for denne tilliten nok varierer en hel del avhengig av arbeidsoppgaver. Anita beskriver en felles forståelse for oppdraget som grunnlag for tillit når hun uttaler seg på denne måten:

Men det kan jo handle om, kan handle litt om tillit, kan handle litt om trygghet, noen føler vel at man må være veldig involvert på alle nivåer og jeg tenker at det ikke nødvendigvis trenger å være en bra ting. Når jeg sier at jeg kjenner at jeg nesten utelukkende leder gjennom ledergruppa så er det jo fordi at vi er så forent og det har vi jo jobba for ikke sant.

Anita snakker her om en felles forståelse som grunnlag for tillit. Fordi de er så forent i ledergruppa kan hun utvise stor grad av tillit og lede gjennom den. Denne felles forståelsen forstår jeg som en felles forståelse for barnehagens formål og hvordan oppfylle det. Hun beskriver også at denne felles forståelsen ikke kommer gratis og at det må jobbes for å nå den. Tillit må fortjenes. Jeg tolker utsagnet dithen at om de ikke hadde vært så forent så hadde hun heller ikke hatt like stor grad av tillit til ledergruppa og kanskje hadde det vært nødvendig å ha en mer kontrollerende rolle overfor de hun leder.

Andrea setter ord på viktigheten av tillit slik:

Jeg er avhengig av stor grad av tillit. Jeg må ha handlingsrom og jeg er nok, det å bli utsatt for styring og direktiver gjør meg kanskje en grad av rebelsk eller sånn at jeg, det er nesten som det blir som en provokasjon. Jeg har ikke noen problemer med å innrette meg etter regelverk

og systemer så lenge noen har skapt nytten. At jeg forstår hensikten og grunnen til at jeg skal gjøre det. Jeg tenker at, det å oppleve at lederne mine og systemet rundt meg stoler på at jeg gjør jobben fordi de har erfaring med at jeg gjør det og at jeg ikke vil misbruke den tilliten. Det er nok det aller viktigste for meg.

Hun opplever tillit fra sin leder, noe som hun beskriver som helt nødvendig for å kunne gjøre en god jobb. Hun sier hun ikke har noen problemer med å innrette seg etter gjeldende regelverk og systemer, men at det likevel kan være krevende å utsettes for denne formen for ledelse. Hun har behov for at reglene og systemene blir gitt en funksjon, de må ha en nytteverdi. Jeg tolker det slik at om ikke denne nytten blir skapt har hun heller ikke like mye tillit til hennes ledere og systemet og motstanden mot å iverksette øker. Denne nytten forstår jeg som at systemer og regelverk må være formålstjenlig for jobben hun skal gjøre. De må enten lette arbeidet eller gjøre det mer forståelig. I dette utsagnet ser jeg også et uttrykt ønske om handlingsrom og autonomi i egen arbeidshverdag. Den tilliten hun beskriver skaper antagelig det handlingsrommet hun trenger for seg selv og egen barnehage når hun sier at «lederne mine og systemet rundt meg stoler på at jeg gjør jobben fordi de har erfaring med at jeg gjør det».

Som styrer er man også avhengig av tillit fra andre ansatte i barnehagen. Å gjøre seg fortjent til tillit er en prosess og Kathrine beskriver litt av sin vei til tillit her:

Jeg kan tenke litt på personalet som en barnegrupper. At det du lærer, som pedagogisk leder så bruker du alle rutinesituasjoner til f.eks. språk da, og måltidet og alt det der. Sånn kan jeg også bruke litt i forbifarten med personalet og sørge for at jeg har sett dem da. Prøve å få inn noen lure setninger.

Kathrine bruker alle muligheter hun har til å bruke tid med personalet. Viser at hun ser dem og gir dem tilbakemeldinger på jobben de gjør. Jeg tolker det slik at hun ser disse mulighetene som en arena for å bygge relasjoner og tillit. Hun viser også at hun bryr seg om dem og at hun er opptatt av at de skal ha gode forutsetninger for å gjøre jobben sin på gode måter. Dette tolker jeg som et godt grunnlag for opparbeidelse av tillit. Hun sammenligner møtene med personalet med barnegruppen der personalet bruker alle muligheter for å bidra til, og legger til rette for, utvikling og læring. På denne måten ser det ut som at det er lettere å nå alle. Kathrine ser at det kan fungere på samme måte med personalet.

Tillit mellom fagfolk og politikere er også et tema i materialet. Monika sier det slik:

Og jeg tror at nå, hvis vi ønsker å sette det vi er opptatt av i barnehagene på dagsorden, i forhold til psykisk helse for eksempel, så må man være litt sånn lure, så må vi bruke de ordene da. Vi må si psykisk helse for det er noe som politikerne skjønner seg på og har hørt om og vet at det er viktig å sånn at du må på en måte knytte det til det sånn at vi påvirker hele veien oppover. Og er det god dialog så er det absolutt mulig å påvirke politikerne.

Hun sier det også slik:

Det er klart, i en kommune er du jo styrt av eier og politikerne er jo eier og, men jeg tror at når man har erfaring og man har god, hvis administrasjonen da, de som er i kontakt med politikerne da, har godt faglig skjønn og god kontakt med politikerne og på en måte er lure og smarte overfor politikerne så, får man jo med politikerne på det man ønsker. Det vet vi, det er mulig.

Slik jeg tolker det gir Monika uttrykk for manglende tillit til at politikerne tar gode avgjørelser for barnehagefeltet. Likevel er erfaringen at det er mulig å påvirke om man er litt lur i kontakten med dem og måten man legger frem det man ønsker på. Den manglende tilliten handler slik jeg tolker dette, om politikernes manglende kompetanse på barnehagefeltet. I tillegg finner jeg en manglende tillit til styrerens kompetanse når hun sier de må være lure. Det holder ikke å være styrer med barnehagefaglig kompetanse for å bli hørt, man må i tillegg være lur.

Kristin sier noe av det samme som Monika når hun gir uttrykk for en manglende tillit til politikere og administrasjonen på denne måten:

Men jeg tror det er kjempeviktig at vi som jobber i felten hver dag er våkne sånn at det ikke er administrasjonen som sitter på kontorene som påvirker politikerne. Vi er nødt for å kunne være på banen å mene ting altså, det er kjempeviktig. Fordi det er vi som er på gulvet hver dag og ser åssen ting fungerer. De har barnehagefaglig bakgrunn jeg mener ikke noe om det, men ting endrer seg og det er ikke alltid teori og praksis er likt.

Både Monika og Kristin beskriver manglende tillit til politikerne og viktigheten av at man er med og forsøker å påvirke. Mens Monika i utsagnet over driver en kommunal barnehage og gir uttrykk for tillit til administrasjonen og deres evne til å utøve godt skjønn, gir Kristin, som drifter en privat barnehage, uttrykk for en manglende tillit også til administrasjonen i kommunen. Hun anerkjenner at de har barnehagefaglig bakgrunn, men at de likevel mangler kunnskap om det som faktisk skjer ute i barnehagene. Hun sier blant annet at: «Det er kjempeviktig at vi som jobber i felten hver dag er våkne sånn at det ikke er administrasjonen som sitter på kontorene som påvirker politikerne.» Kathrine utdyper dette enda mer når hun beskriver politikere og administrasjon som motstandere:

Men så kanskje tilbake litt til det med BU er at det jeg opplever litt sånn umiddelbart er at BU og administrasjonen det er vi og dem. Det er ikke noe, ikke noe oss her. Blir veldig sånn nesten utenfra, ser ut som at når bydelen foreslår noe så skal de i hvert fall stemme det ned.

Kathrine beskriver en manglende tillit til politikerne, men beskriver også en manglende tillit fra politikerne til administrasjonen. Hun beskriver et vi og dem og ikke et oss. Hun ser ut til å legge til grunn at det burde være et oss siden politikerne i realiteten er eier av barnehagen og administrasjonen skal sørge for at politiske vedtak iverksettes i barnehagene. Jeg tolker det slik at et vi og dem skaper krevende politiske vedtak som kanskje ikke stemmer overens med hvordan ting faktisk er ute i barnehagene. Det er lav grad av tillit til at politikerne gjør vedtak basert på fagkompetanse og Kathrine synliggjør politikernes manglende tillit til fagkompetansen i bydelen. Marie som jobber i samme kommune som Kathrine, synliggjør det Kathrine definerer som vi og dem når hun sier dette:

For det er noe med, det er jo kommunen som eier barnehagene og så er det våre lokalpolitikere som representerer politikerne sentralt i kommunen og det er to forskjellige verdener å forholde seg til. Den sentrale og den lokale. Opplever heller at de lokale nok tar seg noen friheter som de kanskje egentlig ikke burde gjort. Ene barnehagen min som skal over i ny barnehage har fått ny eierrepresentant. Han sa rett ut at han hadde bevisst valgt seg inn i vår barnehage for å følge opp at prosessen blir riktig inn mot ny barnehage og da skulle han følge opp mot administrasjonen vår. Tenker det blir litt feil da, da spiller man egentlig ikke på lag.

Både Kathrine og Marie beskriver et ønske om å spille på lag. At fagfolka og politikerne er mer forent og at fagfolkas kompetanse blir vist tillit i større grad enn i dag. Marie beskriver en frustrasjon i møte med en politiker som automatisk trekker slutninger om at administrasjonen ikke har det beste for barnehagen, ansatte, barn og foreldre i fokus. Jeg leser det også slik at dette er et krevende landskap å lede i fordi godt faglig og profesjonelt skjønn ser ut til å bli satt til side når BU stemmer ned forslag fra administrasjon og velger sine egne løsninger.

Knut beskriver tilliten til lokalpolitikere slik:

Mens i vår bydel er det jo i forhold til foreldrepåvirkning og lokalpolitikere. Der er det jo også, du får jo faktisk vedtak basert på foreldrepåvirkning på lokalpolitikere ikke sant, så det virker jo litt sånn tilfeldig fordi da snakker vi ikke om barnehagefaglig kompetanse lengre og det har vi jo flere eksempler på og det er virkelig skummelt.

Både Marie, Kathrine og Knut beskriver viktigheten av å spille på lag med politikerne som også er eier av barnehagene i kommunen. Her beskrives politikerne og administrasjonen som motstandere og det oppleves helt klart som problematisk. Min tolkning er at tilliten er lav fordi man opplever at man er motstandere fremfor lagspillere. Slik jeg oppfatter Marie og Knut hadde de hatt mer tillit til lokalpolitikere om de hadde vært lagspillere og valgt å lytte til fagfolk slik at beslutninger ble tatt på faglig grunnlag og ikke som resultat av eksempelvis foreldrepåvirkning. Det ser ut som de opplever at foreldre blir oftere hørt enn de som har barnehagefaglig kompetanse. Dette oppfatter jeg som et krevende landskap og drifte barnehager i og det skaper en tydelig frustrasjon hos den enkelte styrer.

4.4 Kompetanse

Et annet tema som har fått en plass i materialet er kompetanse og viktigheten av å ha riktig kompetanse som ansatt i barnehagen. Det er i materialet gitt uttrykk for et behov for god kompetanse i alle roller og at kompetansekravet for en styrer, som er barnehagelærer eller annen barnefaglig utdanning, kanskje ikke er nok.

Monika viser tydelig at hun er opptatt av nettopp dette når hun sier at:

Det er ikke bra nok å være barnehagelærer mener jeg i dag. Det kunne være sånn når jeg begynte. Men jeg tenker at det bør jo være større krav, man bør minimum ha den styrerutdanningen. Det er veldig bra at den ble satsa bredt på og at veldig mange har tatt den

utdanningen, det tenker jeg er veldig avgjørende. Og at det er utdanning som er rettet mot barnehage og ikke sånn generell ledelse, og å lede pedagogiske prosesser og være pedagogisk leder og drive strategisk utvikling og sånn. Så det er ikke bra nok å være barnehagelærer. Det vil jeg tenke at det ikke er.

Det ser ut til at Monika opplever et avvik mellom kompetansekrav og de oppgavene som skal gjøres i organisasjonen som hun leder. Hun sier eksplisitt at det ikke holder å være bare barnehagelærer og trekker frem ledelsesaspektet. Hun retter i denne sammenhengen fokus på styrerutdanningen som helt avgjørende, og henger det på at den er rettet mot barnehage og det å lede pedagogiske prosesser. Jeg forstår det som at det er behov for mye mer ledelse i barnehagelærerutdanningen om den skal være nok i rollen som styrer. Hun påpeker også at kravene har endret seg når hun sier at det kunne være nok å være barnehagelærer når hun begynte. Anita påpeker også dette når hun sier:

Ja for meg har det vært viktig å søke mye kunnskap, gå på skole, ta masterstudium. Jeg gjør jo ikke det bare for moroskyld. Jeg gjør jo det fordi jeg er veldig ydmyk overfor egen rolle i forhold til å lede en stor pedagogisk virksomhet og jeg liker å stå på egne ben. Jeg kjenner at jeg må være oppdatert. Tok barnehagelærerutdanning på 90-tallet og det er masse som har skjedd siden det. Så det, jeg gjør jo det for å være med, for å kunne lede folk mine.

Her også fortelles det om et behov for å kunne mer om ledelse og ledelse av gode prosesser. Hun trekker også frem behovet for å stå på egne bein og at det krever mer i dag enn tidligere. Hun har behov for å kunne mer for å lede bedre. Anita setter ord på at hennes egen utdanning oppleves utdatert, og det tolker jeg som at det er behov for mer enn bare barnefaglig kompetanse. Påfyllet av kompetanse er derimot hennes eget ansvar. Hun utfyller dette her når hun sier:

Og du bør ha fornyelse og. Altså jeg tenker når du tok barnehagelærerutdanninga di på Barnevernsakademiet for, ja. Altså det har skjedd noe. Vilårene for hele barndommen er helt annerledes. Jeg tenker som øverste leder og ansvarlig for det pedagogiske så må du vite noe om det da. Disse tegnene i tiden og det må fornyes det.

Det er flere områder informantene opplever at de trenger økt kunnskap om. Noen av dem kommer her. Bjørg sier det slik:

Ja man må ha innsikt i økonomi altså. Man må det. Jeg gikk et kurs for noen år siden. Det var en tredelt utdanning som PBL hadde og jeg gikk bare en tredjedel av det og det var økonomi. Økonomi i barnehageledelse. Det har jeg, og er veldig glad for at jeg gjorde.

Knut sier det slik:

Jeg tror uten å ha sjekket det at en barnehagestyrer har en veldig omfattende jobb fordi du har fullmakter og ansvar for så mange ting. Økonomi, personal du har hele pakka, mens i noen andre bedrifter er det mer fordelt mens vi , du nevnte vaktmester, det er fra a-å, det finnes ikke et yrke som er tilsvarende, man skulle kunne tro at vi burde være attraktive på arbeidsmarkedet.

Disse utsagnene trekker frem kompleksiteten i styrerens arbeidshverdag. Styrerne har en opplevelse av at de skal kunne alt fra a til å. Knut setter ord på dette som noe han må lære seg, som noe han ikke kan fra før. Styrerne opplever at hverdagen er kompleks og at det de mangler fra barnehagelærerutdanningen er hovedsakelig ledelse og økonomi. Dette blir i tillegg lagt frem som noe de må ta initiativ til selv.

Styrerutdanning blir trukket frem av flere av styrerne som noe som burde vært et krav for å få jobb som styrer. Som det blir sagt i denne dialogen:

Monika: Men det at de lagde den styrerutdanningene, var jo et av de punktene for å få økt kvalitet i barnehagen, også var det en lederutdanning. Det syns jeg var bra, og det har blitt satsa fra regjeringen og det er bra.

Anita: og det burde jo blitt obligatorisk

Monika: Ja også som styrer, for å få fast jobb som rektor nå så må du ha starta på den rektorutdanningen. Eller ha søkt for å få det sånn at jeg tenker at det må være et krav, det må vises at det krever en kompetanse og at det er en komplisert organisasjon å drive.

Kristin: og det er jo allerede forskning på det at strategisk ledelse utøves mye mer i de barnehagene der styreren har styrerutdanningen enn der det ikke finnes den utdanningen.

Igjen settes det ord på kompleksiteten som ligger i det å lede en barnehage. Jeg tolker det slik at det også burde være en større kompleksitet i kompetansekravet til en styrer og derfor også i utdanningen. Styrerne taler her for at det trengs en mer sammensatt kompetanse enn det de fleste styrere har i dag.

I materialet stilles det også spørsmålstegn ved kompetansen til politikerne. Politikerne er valgt av folket og har ikke nødvendigvis spesiell kunnskap om barnehagefeltet. Styrerne opplever dette ulikt, men Monika beskriver det slik:

Men så hender det at, hender sikker ofte, at de har, politikerne kan jo plutselig ha hørt om noe og lest om noe ikke sant at nå går det dårlig med denne pisa undersøkelsen så nå må vi sette inn intensiv språkopplæring og kjører det som en sånn fanesak gjennom i sitt parti. Plutselig så er det rett, da er det noe som skjer og det er litt skummet.

Knut påpeker også politikernes ulike styrende elementer når han trekker frem brukerundersøkelsen i dette utsagnet:

Det er jo også en bit oppi det her når man tenker på hva som er styrende i forhold til ja politikerne. Brukerundersøkelsen f.eks. barnehagen som jeg har snakket om har en veldig høy skår, veldig høy skår går omtrent ikke an å få bedre. Jeg er 100% sikker på at foreldrene er fornøyd. Sikkert flere grunner til at foreldrene er fornøyd og disse som jobber der gjør en kjempegod jobb det gjør de på mange måter. Men dette ser jo politikerne at det er en høy skår og konkluderer med at her går det strålende. Så det mangler kommunikasjon, samtaler mellom oss som har rett og slett peiling på barnehagedrift da. Ikke bare styrere, men barnehagefolk og politikere, den samtalen vet jeg ikke om finnes.

Både Monika og Knut gir uttrykk for at de møter politikere som ikke har kompetanse på barnehagefeltet og at samtalen mellom politikerne og fagfolk ikke er så sterkt til stede som de mener den burde være. Jeg tolker dette slik at de opplever at politikerne fatter vedtak på feil grunnlag i mange sammenhenger og at utfallet nok kunne vært et annet om det hadde vært lagt til rette for

samtaler mellom politikere og fagfolk. Det savnes en arena der man kan snakke sammen og bli mer forent om hva som er viktig og riktig for barnehagedrift. Jeg tolker det slik at styrerne savner en større forståelse for og kunnskap om barnehagen og barnehagens innhold også blant politikerne. Jeg forstår det også slik at om samtalen på tvers av organisasjonen har en plass så vil antagelig gapet mellom politikere og fagfolka blir mindre og en slik felles forståelse vil kunne etableres. Med det som grunnlag opplever jeg at Knut sier at beslutninger i større grad kan tas på et faglig fundert grunnlag om de ulike aktørene snakker sammen.

4.5 Styreren som tilrettelegger

I analyseprosessen ble jeg oppmerksom på all den tiden en styrer bruker på å tilrettelegge. Enten for seg selv eller for sine medarbeidere. Det kan være å tilrettelegge for at ansatte skal kunne komme og be om råd og veiledning når de har behov, tilrettelegge for at nye pålagte arbeidsoppgaver skal være overkommelig å iverksette, eller tilrettelegge for at alle ansatte blir sett av styreren i løpet av dagen. Tilretteleggingen kommer til syne på ulike måter hos de ulike styrerne. Bjørg forteller dette:

Altså min oppgave der er å gjøre sånn at alle andre kan gjøre jobben sin. Altså tilrettelegge for det. Og da, da er det jo ikke grenser for hva man skal gjøre. Mangler de noe så er det jo jeg som reiser og skaffer det eller bare skaffer det på andre måter. Så det syns jeg står som overskrift over hele jobben. Være tilrettelegger så de som er der kan gjøre jobben sin og behøver ikke tenke på den biten.

Her oppfatter jeg at Bjørg løper de ansattes ærender for at de skal kunne være mest mulig på avdeling og sammen med barna. Jeg tolker det som at lite blir delegert og at styreren sitter med alle oppgavene som løses utenfor avdeling. Jeg forstår Bjørg slik at det handler om å opprettholde kvalitet og stabilitet for barna i barnehagen. Styreren tilrettelegger for at god kvalitet skal skje der barna er, men det er lite tilrettelegging for at hun selv skal kunne løse de oppgavene som er forventet. Hun sier videre:

Det er tre ting som viktig i barnehagen. Det er barna, så er det medarbeidere og så er det foreldre. Men uten den som er tilrettelegger så kan du ikke få til noe barnehage altså.

Her beskriver Bjørg seg som tilrettelegger og den viktigste brikken i barnehagen. Hun gir seg selv den

viktigste funksjonen av de alle når hun sier «uten den som er tilrettelegger så kan du ikke få til noe barnehage altså». Jeg tolker dette som at uten tilretteleggerfunksjonen får du ikke en barnehage med god kvalitet. Hun beskriver at for å kunne ivareta de tre viktige tingene i barnehagen må du i tillegg ha en som skaper handlingsrommet for dette kan skje, en som skaper handlingsrommet for god ivaretagelse av kvalitet. En tilrettelegger for at øvrige ansatte kan gjøre en god jobb.

Lise beskriver tilrettelegging slik når hun får spørsmål om hvordan hun møter de ulike kravene fra barnehageeier:

Flink pike og pliktoppfyllende da vet du (latter) det er jo sånn det er. Jeg gjør det jeg får beskjed om holdt jeg på å si. Men jeg prøver jo, prøver å, det som jeg er mest opptatt av er at de som jobber på gulvet ikke skal oppleve at det kommer noe nytt hele tiden, at det bare egentlig handler om det samme. Så jeg prøver å møte det med å samle det litt å skape en oversikt og kontroll for de som jobber på avdeling da. Prøver systematisere det og putte det inn i det vi allerede driver med. Jeg møter det ikke med noe, ja noen ganger har jeg tenkt at jeg kanskje skulle være litt mer kritisk for jeg er nok en type som bare ok det har vi fått beskjed om å gjøre, da gjør vi det. Det må vi, for det har sjefen sagt (latter).

Her beskrives det en balansegang mellom å gjøre det sjefen har sagt, og å oversette det til noe som er overkommelig å iverksette for de som jobber på avdeling. Hun sier også at hun nok kunne vært litt mer kritisk. Det oppfatter jeg at handler om at hun kanskje ikke alltid opplever handlingsrommet til å være kritisk når hun sier «det må vi, for det har sjefen sagt». Jeg tolker dette slik at hun strever med balansegangen mellom å gjøre det hun får beskjed om og samtidig kunne være kritisk til det som kommer. Jeg tolker det slik at hun opplever at kravene fra eier ikke nødvendigvis er formålstjenlig. Hun er derimot veldig opptatt av å oversette kravene fra eier til å bli formålstjenlig gjennom å «systematisere det og putte det inn i det vi allerede driver med». Jeg er litt usikker på hva latteren handler om, men tolker den likevel til å handle om en usikkerhet rundt hvordan systematisere og gjøre kravene tilgjengelig for alle, og den kan også handle om et ønske om å agere annerledes og usikkerhet knyttet til eventuelle konsekvenser.

Andrea opplever også ulike krav fra eier og svarer slik på spørsmål om hvordan hun møter disse kravene:

Leser dem, og etterfølger dem. Det mener jeg definitivt at jeg gjør. Jeg har aldri sett det som et annet alternativ. Og jeg er nok opptatt av å omgjøre, gjør de beslutningene som er tatt til

noe fornuftig til de som jeg er satt til å lede. Og også omsette det til et tilgjengelig språk, men også til den type aktivitet og det som forventes av oss. Så jeg prøver å omsette det til de jeg er satt til å lede og også til de andre brukerne som foreldre og de små menneskene. Sånn at det er ikke noe alternativ å ikke gjøre det, men det å omsette det betyr jo at jeg også tilpasser det i forhold til de menneskene jeg har og til barnegruppen.

Både Lise og Andrea snakker om å oversette kravene fra eier til noe som kan gjennomføres. Jeg tolker behovet for å omsette eller tilpasse kravene fra eier dithen at det som kommer fra eier ikke alltid er like lett å iverksette i barnehagen. Det er et behov for å tilpasse budskapet til den virkeligheten medarbeidere, barn og foreldre er i. Jeg tolker det som at det som kommer fra eier ikke nødvendigvis er forenlig med livet ute i barnehagene og derfor må oversettes og tilpasses før det kan iverksettes. Hverken Andrea eller Lise ser det som noe alternativ å ikke etterfølge kravene fra eier og det oppfatter jeg som lite handlingsrom til å være kritisk og kanskje er det lite nytte i å protestere. I stedet bruker styrerne mye tid på å tilrettelegge for gode praksiser med utgangspunkt i krav som ikke alltid synes å være forenlig med livet i barnehagen.

Styrerne forteller også om tilrettelegging av egen arbeidstid for å få tid til personalet. Kristine sier det slik:

Syns vel kanskje den jobben som ikke står på blokka er den viktigste noen ganger. Den som man på en måte bare står i på et eller annet vis fordi noen trenger at man har et øre da. Kan gi noen råd eller sånn så, men da er det klart at det administrative er der jo, det blir ikke borte, også blir det litt hastverk innimellom det gjør det.

Kathrine sier det slik:

En normal arbeidsdag er jeg i barnehagen. Første jeg gjør er at jeg går og slår på PC, også går jeg en runde på morgenen og hilser på de som er på tv og mv. Også er det mye, mye veiledning i tillegg til administrasjon.

Både Kristine og Kathrine setter folka foran det administrative. De er bevisst behovet de ulike ansatte har og at de trengs som synlige ledere. De setter det administrative til side for å ivareta de ansatte, selv om vi tidligere at sett at det er det administrative som tar størst plass. Kanskje er det også noe

frustrasjon som kommer til uttrykk når den ene styreren uttrykker at «det administrative er der jo, det blir ikke borte, også blir det litt hastverk innimellom». Jeg tolker det som at det er en balansekunst å få nok tid til både personalet og deres behov, og de administrative arbeidsoppgavene.

Knut beskriver nettopp denne utfordringen som et skjæringspunkt mellom ulike oppgaver:

Jeg syn det er egentlig ganske krevende og være leder. Mange utfordringer, men veldig spennende også nettopp derfor. I hvert fall hvis man ønsker å se det sånn at de utfordringene som ligger der er skjæringspunktet mellom administrativ jobbing og utvikling, eller drift og utvikling. Man bruker masse tid på drift også får man få lite tid til utvikling. Det er et skjæringspunkt der for som god leder skal du drive med omsorg og nærhet og trygge personalet, samtidig som du skal styre og kontrollere de også. Det skjæringspunktet syns jeg er vanskelig. Sikkert mer eller mindre sånn alle føler det.

Det er ulike skjæringspunkt en styrer beveger seg mellom og Knut setter her ord på to av dem. Han setter fingeren på det jeg tolker som den største utfordring i styrerens arbeidshverdag, nok tid til både de administrative oppgavene og det å se personalet for å kunne skape utvikling. Jeg oppfatter det som at det er vanskelig å tilrettelegge arbeidsdagen slik at det er tid til begge deler. Det er vanskelig for Knut å balansere drift og utvikling slik at begge oppgavene får den plassen de skal ha. I tillegg gir han uttrykk for at det er vanskelig å balansere omsorg og styring overfor de han skal lede.

På spørsmål om eier legger til rette for at styrerne skal kunne tilegne seg den kompetansen de opplever at de har behov for svarer Andrea følgende:

(latter) Beklager at jeg ler, men jeg bare, vet du første tanken som kommer er totalt fraværende. Det er det jeg som, men ja jeg trekker en parallell til den frivillige utdanningen. Det må komme fra meg, jeg må finne på det selv og jeg må finne det selv, jeg må lage argumentasjoner og skape tematikk og argumentasjon for at det er adekvat knyttet til det jeg driver med sånn at nei, jeg vet om nasjonal lederutdanning for styrere, men på et eller annet tidspunkt har vi sluttet å snakke om det og.

Andrea forteller, slik jeg tolker utsagnet, at med mindre hun selv finner aktuell videreutdanning, så er det ingen som gir dem tilbudet eller ser behovet. Jeg forstår også når jeg leser utsagnet at hun må

jobbe hardt for å få det gjennom, og må skape både tematikken og argumentasjonen for å få tilrettelagt. Det er altså ikke nok å oppleve et behov for mer kompetanse. Hun må i tillegg både tematisere og argumentere hardt for hvorfor det er viktig og relevant. Latteren hennes tolker jeg som oppgitthet over at ikke hennes leder og systemet rundt snakker mer om å øke kompetansen. Hun må selv være en pådriver inn mot sin leder for at det skal skje og sier følgende:

Man blir så prisgitt at det er noen som har vært borti det for at det i det hele tatt blir nevnt. Jeg må piske min leder for at ho skal si noe om det og stimulere til at det skal skje sånn at nei, det er totalt fraværende. Og jeg er et positivt menneske, men nei, jeg kan ikke huske sist noen, at det var en, nå er det et satsingsområde, nå skal vi investere i barnehageledere og, nei det kan jeg ikke huske sist.

Andrea setter også ord på den krevende oppgaven det er å tilrettelegge for implementering av nye krav og bestillinger fra eier:

Jeg vil også si noe om at tid, at å oppleve at, vi må få mere tid til å omsette og kna og bearbeide og gjøre til vårt de nye føringene og bestillingene som kommer derifra. Det er nok, jeg opplever at tempoet har økt med det at vi har fått et større fokus på oss. Det forskes mere, det stilles større krav og samtidig har tempoet økt. Noen ganger oppleves det for fort med tanke på at vi jobber med små mennesker, men også med mennesker som begynte å jobbe i barnehage når barnehagen drev med omsorg og det var det vi drev med.

Det er altså behov for at eier tilrettelegger for at barnehagene får god nok tid til å omsette og bearbeide nye føringer for, og bestillinger til, barnehagene. Jeg tolker det som at med mer tid til å gjøre nye føringer og bestillinger til sitt eget så vil de ivareta kvaliteten i arbeidet. Hun gir uttrykk for at det noen ganger går for fort og det blir vanskelig å sikre kvalitet i arbeidet med barn og opplæring for ansatte. Det er krevende for de ansatte å omstille seg til nye krav og forventninger. For å få til en endring må hun ha nok tid til å få med seg alle. Jeg vil ta med sitat fra Andrea helt til slutt i dette kapittelet. Her beskriver hun tidsaspektet og muligheten til å få med alle i et endringsarbeid:

2019 var et år som, boff eksplosjon, det kom noe nytt hele tiden også bare, også merker jeg det at det er noen grupper som, man må gjøre noen prioriteringer som kanskje føles nyttig

der og da, men som man i ettertid ser at, ah... skulle hatt med meg alle. Og for at jeg skal kunne få til en endring må jeg ha med deg alle.

5.0 Drøfting av funn

I denne delen av oppgaven har jeg etter beste evne forsøkt å drøfte funnene fra undersøkelsen med teori og egen erfaring fra mitt arbeid som styrer i barnehage. Jeg har arbeidet som styrer i 14 år og jeg kan sannsynligvis identifisere meg med mye av det informantene forteller. Mine erfaringer vil derfor ha en plass i denne delen av oppgaven. Jeg vil bruke teori som beskrevet i teorikapittelet og som er knyttet til styreren som leder og ulike styringsperspektiver.

Under temaet som omhandler styreren som leder er det naturlig å lene meg på rollene som Børhaug, Gotvassli og Martinsen beskriver. Det er naturlig å tenke at disse rollene overlapper hverandre en god del og jeg vil med utgangspunkt i analysen forsøke å gi et bilde av hvor styrerne selv plasserer seg innenfor disse rollene og hvilke funksjoner de opplever å ha. Når det gjelder offentlig styring vil fokuset være på hvordan styrerne opplever det er å lede i et stadig skiftende landskap og om de opplever muligheten til selv å påvirke og å være kritisk.

5.1 Styreren som leder

Barnehagen er avhengig av at ulike lederfunksjoner fylles, og det er et lederansvar å sørge for at de ulike funksjonene er ivaretatt. De kan likevel utøves av andre enn lederen (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 62). De peker videre på at det er fire funksjoner som må fylles for at barnehagen skal kunne utvikle seg riktig både på kort og lang sikt. Disse funksjonene er , som nevnt i kapittel 2, produsenten, administratoren, entreprenøren og integratoren (Børhaug & Gotvassli, 2016, 62-63).

Som vi blir gjort oppmerksom på i analysekapittelet beskriver styrerne en arbeidshverdag preget av mye administrasjon som et resultat av krav og forventninger. Disse kravene og forventningene fra både barnehageeier og det politiske miljøet er i stadig endring. Det er et tydelig behov for kunnskap om endringsledelse hos styrerne. Børhaug og Gotvassli (2016, s. 62) sier at entreprenørskapet, entreprenørrollen, også er definert som endringsledelse og styrerne forteller om stort behov for entreprenøren. Andrea setter ord på utfordringene entreprenøren opplever når hun sier at «vi må få mere tid til å omsette og kna og bearbeide og gjøre til vårt de nye føringene og bestillingene som kommer derifra.» Hun sier også at hun opplever et høyere tempo enn tidligere på områder som skal implementeres i barnehagen. Min vurdering er at når tempoet har økt er barnehagen helt avhengig

av en styrer som raskt mestrer å tilpasse barnehagedriften til nye krav. Hvis vi ser til institusjonell styring så er man avhengig av implementering av nye krav for å ikke miste legitimitet, og for å fremstå som pålitelig (Børhaug et al., 2012, s. 29).

Hvis vi ser til Martinsen (2013, s. 52) så blir entreprenøren beskrevet som en som frivillig initierer en endring. Problemløseren derimot, som også er en beslutningsrolle, er den som ufrivillig responderer på et press som blir så stort at det ikke lar seg ignorere. Er det dette som egentlig skjer i styrernes fortellinger? Når Marie forteller om bestilling på feil jordet som må utføres er det ikke mye frivillighet å spore når hun beskriver det som merarbeid og noe hun må klare å stå i. Hun opplever et press. Det er ikke mye som vitner om frivillighet når Andrea ber om mer tid, når Knut er frustrert over dårlige beslutningsgrunnlag eller når Kathrine opplever et vi og dem mellom politikere og feltet. I disse sammenhengene fremstår styrerne mer som problemløsere enn som entreprenører. Det kan se ut som at det er problemløseren som er den mest fremtredende rollen i styrernes arbeidshverdag.

Entreprenøren og problemløseren er to roller som synes å tre frem i mye større grad enn man kanskje er vant til i barnehagene. Entreprenøren er som nevnt en av rollene i det Martinsen (2013, s. 51) beskriver som beslutningsroller og beskriver entreprenøren som en som jakter på forbedringer og nye praksiser. Det er dette jeg opplever at Andrea beskriver når hun forteller om å oversette bestillingene for de hun er satt til å lede. Hun beskriver også en snarvei hun tar når hun sier at hun informerte de hun tenkte var hensiktsmessig. Resten av de ansatte ble glemt. Det fremgår av Andrea sin fortelling at mangel på tid er en utfordring for en god entreprenør. Jeg vil likevel påstå at det ikke er nok å være entreprenør for å få til endring. Skal styrerne få til endring er det i min oppfatning viktig å være både entreprenør og problemløser og rollene må opptre samtidig for at endring skal skje.

Børhaug og Gotvassli (2016, s. 62) beskriver produsenten som den som ivaretar den pedagogiske ledelsen av det pedagogiske arbeidet. Produsenten har samarbeid som innfallsvinkel og når tempoet har økt i så stor grad som det kan se ut som, er det nærliggende å tenke at rollen som produsent og styrerens mulighet til å bruke sitt faglige og profesjonelle skjønn gradvis forsvinner. Styrerne beskriver også mangel på tid til samarbeid. Andrea forteller om at hun ikke alltid har tid til å få med seg alle. Andrea vet at hun også må være produsent for å få til endring og er frustrert over at tiden oppleves å ikke strekke til.

Knut beskriver utfordringene godt når han forteller om mye tid som går til oppgaver knyttet til det administrative. Han sier at han får lite tid til utvikling og at skjæringspunktet mellom drift og utvikling

er vanskelig å holde oversikt over. Han setter her fokus på det Børhaug og Gotvassli (2016, s. 63) poengterer når de sier at administrasjon går på bekostning av pedagogisk ledelse.

For Knut handler hverdagen tilsynelatende mye om produsentrollen versus administratorrollen og administratoren går seirende ut. Administratoren er den i barnehagen som lager regler og systemer. Administratoren er også den som rapportere og innehar en mer hierarkisk funksjon enn det barnehagene er vant med (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 62). Det er antagelig dette Knut opplever. Gapet mellom administrativ drift og faglig utvikling blir stadig større, og det blir stadig mer krevende å fylle både rollene som administrator og produsent. Han sier blant annet at han skal vise omsorg for de han leder samtidig som han også skal kontrollere dem. Balansen mellom hierarki og samarbeid er krevende å finne og resultatet er mer styring enn omsorg.

Jeg opplever at utfordringen med å fylle alle funksjonene er kjernen i det styrerne forteller. Den krevende balansen mellom drift og utvikling. Jeg antar at den administrative funksjonen også går på bekostning av integratoren siden produsenten kommer i skyggen. Integratoren skal sørge for at individuelle mål blir gruppemål, og skal skape en felles forståelse for både målene og veien dit (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 63). Da er barnehagen helt avhengig av god pedagogisk ledelse. Det ser ut til at problemløseren, entreprenøren og administratoren overskygger produsenten og integratoren fordi kravene og forventningene til barnehagen er i konstant endring. Det har blitt krevende for ressursfordeleren å fordele egen tid mellom oppgavene som skal løses og funksjonene som skal ivaretas. Jeg opplever at samtlige styrere ønsker å imøtekomme krav, forventninger om endring, men de opplever det krevende nettopp fordi produsenten og integratoren får for liten plass.

Hvis vi trekker tråden tilbake til selvstyret som Johannsson (2020, s. 98) beskriver så var produsentrollen mye mer fremtredende når barnehagene var selvstyrt på innhold og utdanning enn det den oppleves å være i dag med sterk offentlig styring. Spenningsforholdet mellom drift og utvikling var lettere å holde oversikt over. Når administratoren setter produsenten i skyggen står det for meg i sterk kontrast til barnehagens formål som, enkelt forklart, er å sørge for gode og allsidige pedagogiske aktiviteter for å fremme demokrati og fellesskap og anerkjennelse av at barndommen har stor verdi i seg selv (Pettersvold & Østrem, 2012, s. 19). Jeg opplever det også slik at både Andrea og Knut gjerne skulle vært mer produsenter enn entreprenører og administratorer, eller kanskje alle i kombinasjon.

Ressursfordeleren er en av beslutningsrollene til Martinsen (2013, s. 52) og han peker på lederens egen tid som den viktigste ressursen som skal fordeles. Denne ressursen er den viktigste å fordele

fordi lederen er nervesenteret i organisasjonen og den som tar beslutningene. Andrea setter ord på dette når hun ikke vet hvor mye av pedagogisk ledelse hun egentlig får gjort. Hun skal løfte de ansatte og uttrykker en frustrasjon over mangel på tid. Det er krevende å stille tiden sin til rådighet på grunn av presset hun står overfor og som hun opplever som umulig å ignorere. Som Børhaug og Gotvassli (2016, s. 63) har påpekt er det behov for alle rollene, alle funksjonene, i barnehagen. I styrernes fortellinger fremstår det som nesten umulig å fordele tiden slik at alle oppgaver og funksjoner er ivare tatt like godt. Det er rimelig å anta at samtlige funksjoner lettere vil kunne ivaretas om de delegeres helt eller delvis.

Er det da slik at forventningene fra både det politiske miljøet og barnehageeier gjør at barnehagen fjerner seg fra det opprinnelige oppdraget? Er det slik at kravene og forventningene endrer seg så fort at den pedagogiske ledelsen må vike? Er det sånn at det er for liten tid til å etablere gode pedagogiske prosesser? Når vi leser styrernes fortellinger så kan det se ut som at barnehagefeltet beveger seg i nettopp den retningen. Barnehagene blir pålagt oppgaver som krever mye av den administrative funksjonen, og de gode pedagogiske prosessene og barnehagens formål kommer i andre rekke. Det synes at den administrative rollen går på bekostning av produsenten.

Et annet perspektiv i denne diskusjonen kan være at når administratoren setter andre funksjoner i skyggen så tas det beslutninger på et mangelfullt grunnlag. Martinsen (2013, s. 50) peker på informasjon som grunnlag for beslutninger og man kan stille spørsmålsteget ved om beslutningsgrunnlaget er godt nok når styrerne opplever for liten tid til å tilpasse og endre nye krav og forventninger til virksomheten. Beslutningsgrunnlaget er kanskje ikke godt nok når styrerne opplever et press som er for stort til å ignorere eller når bestillinger oppleves som merarbeid. Som når Andrea gjør prioriteringer som oppleves nyttig der og da, men som på sikt viser seg å være feil fordi hun ikke fikk med seg alle i personalgruppen. Beslutninger tas på mangelfullt grunnlag på bakgrunn av et opplevd tidspress. Andrea vet at når endring skal skje må hun være både produsent og integrator i tillegg til entreprenør, problemløser og administrator.

5.1.2 Delegering av lederfunksjoner

Når vi ser at noen funksjoner går på bekostning av andre kan man spørre seg om alle funksjonene kan ivaretas godt nok, for en god og riktig utvikling, av lederen alene. Det ser ut som at det er nødvendig å delegerer hele eller deler av flere funksjoner slik barnehagefeltet har utviklet seg. Eller er det kanskje slik at ikke alle funksjonene er like aktuelle slik feltet ser ut i dag kontra tidligere?

Uavhengig av svaret på det spørsmålet så ser det i hvert fall ut til at barnehagestyreren er enda mer avhengig av de pedagogiske lederne enn de kanskje har vært tidligere for å kunne ivareta de ulike rollene. Monika peker på dette når hun sier «du må liksom jobbe gjennom de andre og ha ped.ledere som er selvstendig og gjør den jobben da.» Børhaug og Gotvassli (2016, s. 62) er tydelig på at alle lederfunksjonene kan utøves av flere. Vi kan se at Andrea og Monika utfyller dette litt når de sier at de er avhengig av selvstendige pedagogiske ledere som kan ta seg av den pedagogiske utviklingen. De understreker at de som styrere også skal lede det pedagogiske arbeidet, men det ser ut til at funksjonen er delegert i større grad enn tidligere. Pedagogisk ledelse kan, og etter min oppfatning skal, utføres av flere enn bare styreren, og er det som skjer i Andrea og Monika sine historier. Flere av styrerne forteller også om å lede gjennom ledergruppen og at en sterk ledergruppe er vesentlig for det pedagogiske arbeidet i barnehagen. Store deler av både integratrollen og produsentrollen ser ut til å være ivaretatt av pedagogiske ledere og ikke av styrer.

Så står det klart for meg at styrerne veldig gjerne ønsker å ha en større del av den pedagogiske lederfunksjonen selv. Andrea sier hun er usikker på hvor mye av pedagogisk ledelse hun egentlig får gjort og at hun også skal være den som løfter pedagogene i tillegg til alt det administrative. Det er et ønske om å drive pedagogisk ledelse, men så opplever Andrea at administratoren, og problemløseren fortrenger denne funksjonen. Når Børhaug og Gotvassli (2016, s. 63) peker på at administrasjon går på bekostning av pedagogisk ledelse, så er det etter min oppfatning nettopp fordi det blir mindre plass til pedagogen når kravene og forventningen øker og endres raskt. Det krever mer administrasjon og entreprenørskap. Det er sannsynligvis mye av årsaken til at de må lede gjennom ledergruppen for å etablere god kvalitet i det pedagogiske tilbudet.

For å kunne ivareta produsenten gjennom ledergruppen gir styrerne uttrykk for at det må ligge en felles forståelse av oppdraget til grunn. Det beskrives som en av forutsetningene for å lykkes med god pedagogisk ledelse. Anita sier at når «hun nesten utelukkende leder gjennom ledergruppa så er det fordi de er så forent.» Det er et resultat av en felles forståelse for oppdraget. Når de er forent som ledergruppe kan Anita også være sikker på at rollen som produsent er ivaretatt også i de situasjonene hun ikke kan ivareta den rollen selv.

Kan styreren gjøre det samme med integratoren? Kan den delegeres til de pedagogiske lederne? Når en styrer leder gjennom ledergruppen er det naturlig å anta at deler av samtlige lederfunksjoner kan delegeres og blir delegert til de pedagogiske lederne. Forskrift for rammeplan for barnehagen sier at pedagogisk leder skal sørge for at rammeverket følges og pedagogisk leder skal lede det pedagogiske arbeidet gjennom blant annet planlegging, dokumentasjon og vurdering

(Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16). For å kunne gjøre dette må også pedagogisk leder inneha alle de ulike funksjonen om enn kanskje i noe mindre omfang enn styreren. For å kunne oppfylle kravene i rammeverket må pedagogisk leder være både entreprenør og administrator, integrator og produsent. Pedagogen må evne å sette mål og samtidig skape en felles forståelse for målene i fellesskapet. Pedagogen må evne å kna og bearbeide og kanskje også oversette bestillinger for de ansatte i sitt team. Disse oversettelsene kan henge sammen med det vi ser i institusjonelt perspektiv når Børhaug et al. (2012, s. 30) beskriver en oversettelsesprosess der det generelle tilpasses det spesielle for så å implementeres. Det generelle i denne sammenhengen er bestillingene som må tilpasses det spesielle. Ifølge Forskrift for Rammeplan for barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16) har styrer det daglige ansvaret for at det pedagogiske arbeidet er i tråd med lover og regler, og for å skape en forståelse for disse. Styrerens rolle og oppgaver er med andre ord ikke så ulike den pedagogiske lederen sine. Jeg forstår dette som at pedagogisk leder er styrerens forlengede arm og ifølge styrerne er det slik det også fungerer i det daglige arbeidet. Dette visste vi selvsagt fra før, men jeg opplever at styrerne har et mer uttalt behov for å delegerer til, og lede gjennom, ledergruppa nå enn de kanskje har hatt tidligere.

Dette viser også at ulike roller og funksjoner kan, og skal, være ivaretatt av andre enn styreren. Delegering av funksjoner har allerede skjedd og ser ut til å være løsningen når tiden ikke strekker til.

5.1.3 Lederfunksjoner i en vekselvirkning

Styrernes fortellinger beskriver også at de ulike rollene kan overlappe hverandre eller opptre i en vekselvirkning. Blant annet kommer det frem at produsenten og entreprenøren kan ses mye mer i sammenheng enn hva jeg har gjort hittil. Når Andrea forteller om behovet for å kna, oversette og tilpasse bestillingene fra barnehageeier er det min oppfatning at hun ikke bare forteller om entreprenøren som beslutningstaker og administratoren som organisator, men hun forteller også om pedagogisk ledelse og produsentens oppgaver. I tillegg opplever jeg at integratoren er tydelig til stede i hennes fortelling. Integratoren skal bidra til å gjøre individuelle mål gjeldende for gruppen eller fellesskapet (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 63), og når Andrea tilpasser, knar og oversetter en bestilling så er det nettopp arbeidet med å etablere mål hun har startet på. Som nevnt tidligere gjør Børhaug et al. (2012, s. 30) rede for institusjonell styring og peker på å at det sjelden vil være implementering uten tilpasning til den etablerte praksisen. Denne tilpasningen beskrives som en oversettelsesprosess der det generelle tilpasses det spesielle og på den måten implementeres i virksomheten. Andrea peker på det institusjonelle perspektivet innenfor styring når hun beskriver hvordan hun bearbeider og oversetter bestillingene.

Lise beskriver også en overlapping av ledelsesfunksjonene samtidig som hun beskriver en form for vekselvirkning mellom de ulike lederrollene. Hun forteller at det i noen perioder er økonomi og i andre perioder er det planlegging av ledermøter eller planleggingsdager som har størst plass i arbeidshverdagen. Hun opplever det vanskelig å definere hva som tar størst plass fordi arbeidsoppgavene henger sammen. Min oppfatning er at det handler om at ulike oppgaver krever ulike lederroller. De ulike rollene veksler derfor på å være til stede i styreren. Dette skjer nok i stor grad ubevisst. Lise beskriver det som Martinsen (2013, s. 53) setter ord på når han sier at de ulike lederrollene er integrert i hverandre. Ingen av rollene kan trekkes ut samtidig som hele jobben ivaretas.

Jeg tenker at det handler om at de ulike lederfunksjonene overlapper slik Martinsen (2013, s. 53) beskriver at de må. Kanskje er det også sånn at en styrer er administrator og entreprenør samtidig som den er integrator og utøver pedagogisk ledelse som produsent? Det kan se slik ut hos Lise. For å planlegge personalmøter eller ledermøter må hun hente frem entreprenøren for å beslutte hva som skal være tema og hva det er behov for å jobbe med for å tilpasse virksomheten til nye krav og forventninger. Administratoren i Lise må sørge for en god struktur for gjennomføringen av plandager og ledermøter, og den pedagogiske ledelsen blir synlig når Lise som integrator bidrar til en felles forståelse av målene i selve møtet. Monika forteller også noe om dette når hun sier at alt hun gjør handler om barna og å skape kvalitet. Hun sier blant annet at om det er personalting eller økonomi så handler det om å det samme. Det handler om å skape kvalitet. Dette underbygges av Børhaug og Gotvassli (2016, s. 63) når de retter oppmerksomheten mot strukturer og rutiner som en del av ledelsen av barns læring. Monika og Lise ser helheten i driften av barnehagen som organisasjon. Fordi arbeidsdagen er kompleks og sammensatt av ulike oppgaver må lederfunksjonene fungere i en vekselvirkning og som overlappende funksjoner.

5.1. 4 Oppsummering

Først av alt så viser dette at styrerne selv ønsker å styre hva de bruker tiden sin på. Det kommer til syne en frustrasjon over alle oppgavene som i stor grad blir pålagt uten at de i særlig grad har mulighet til å påvirke hva som skal prioriteres. Flere av styrerne famler i de ulike rollene og har behov for et bedre blikk på helheten, ikke bare på delene.

Selv om flere av styrerne kan se ut til å famle litt imellom de ulike rollene ser det likevel ut til at ledelsesfunksjonene i stor grad opptrer samtidig. I enkelte sammenhenger er administratoren mest

synlig, i andre sammenhenger entreprenøren. Så kan det se ut som at vi må lete mer etter produsenten og integratoren. Jeg finner alle fire funksjonene i styrernes fortellinger og styrernes arbeidshverdag, selv om de i mange sammenhenger også er delegert til de pedagogiske lederne.

Det er en klar forskjell mellom styrerne som ser sammenhengene og helheten, og de som ikke ser dem like godt. Forskjellen handler om å kunne løfte blikket og etablere en forståelse hos seg selv for at samtlige arbeidsoppgaver bidrar til å fremme kvalitet, fremfor et mer ensidig fokus på for eksempel administrasjon. Styrerne som klarer det, virker også mindre frustrerte over det det ikke er tid til fordi de alger seg tid. Styrerne gjør dette i ulik grad, og fortellingene er mye mer nyansert enn det styrerne gir uttrykk for og kanskje også er klar over selv.

Det ser ut som at styrerne i større grad enn de selv er klar over innehar produsentrollen. Alle forteller historier som innebærer pedagogisk ledelse selv om det ved første øyekast kan se ut til å handle om å være administrator. Min erfaring, og funnene i materialet, tilsier at styreren er mest entreprenør og problemløser, tett etterfulgt av administrator. Styrerne ser ut til å oppleve at deres faglighet kommer i andre rekke, at fagligheten mer eller mindre forsvinner. Når vi da har sett at både produsenten og integratoren kan overlappes med entreprenøren så er det ikke sikkert fagligheten, og pedagogen, er helt forsvunnet fra styrerrollen. Den må bare hentes frem i lyset igjen.

5.2 Offentlig styring

Som jeg har gjort rede for i kapittel 2 omtaler Pettersvold og Østrem (2012, s. 43-44) Ny Offentlig Styring som en styringsmekanisme med investering og utbytte som utgangspunkt. I tillegg peker de på at barna blir redusert til en investering i fremtiden uten at barndommens egenverdi blir gitt nevneverdig fokus. Johansson (2020, s. 16) utdyper dette når han sier at NOS blant annet innebærer konkurranse, effektivisering og prinsipper om målstyring. Dette vil videre danne bakteppet for denne delen av drøftingen når jeg skal diskutere styrernes opplevde mulighet til å påvirke og å være kritisk.

5.2.1 Om muligheten til å påvirke

Når jeg nå skal drøfte funnene opp mot offentlig styring vil jeg starte med to sitater som jeg opplever som representativt for dette i det styrerne forteller. Marie og Monika gir uttrykk for følgende:

Det er ofte når det kommer en bestilling som du kanskje tenker er helt på feil jordet. Så må du ofte gå 10 runder med deg selv på hvordan du skal selge dette inn til personalet. Og når du endelig har landet det må du tørre å stå i akkurat det også må du kvittere det ut. Så det er jo merarbeid egentlig det er jo det det blir.

Men så hender det at, hender sikker ofte, at de har, politikerne kan jo plutselig ha hørt om noe og lest om noe ikke sant at nå går det dårlig med denne PISA-undersøkelsen så nå må vi sette inn intensiv språkopplæring og kjører det som en sånn fanesak gjennom i sitt parti. Plutselig så er det rett, da er det noe som skjer og det er litt skummelt.

Her ser vi resultatet av det Løvlie (2021, s. 14) snakker om når han sier at fagfolka ikke lenger en del av diskusjonen rundt innholdet i barnehagen noe som igjen er et resultat av Gunnar Hernes sitt maktskifte på 90-tallet. Styreren setter ord på dette maktskiftet og understreker konsekvensen av at fagfolka på en måte er avskåret fra debatten. Bestillingene som skal iverksettes og rapporteres på oppleves som et merarbeid. Det ser ut som at styrerne ikke opplever det som et alternativ å avvise bestillingen, og det ser heller ikke ut som at styrerne har handlingsrommet til å si fra. Med dette er vi også inne på den hierarkiske varianten av instrumentell styring. Børhaug et al. (2012, s. 22) sier at dette perspektivet på instrumentell styring blant annet handler om at regler utformes av lederne og etterleves av nivået under. I tillegg sier de at etterlevelsen av reglene vil kontrolleres og endringene skjer blant gjennom vedtak og retningslinjer slik at adferd endres (Børhaug et al., 2012, s. 23). Bestillinger forstås i denne sammenhengen som retningslinjer og vedtak på kommune eller bydelsnivå som skal utføres i barnehagen.

Bestillingene fremstår ikke som barnehagefaglig forankret, og det kan virke som at politikernes iver etter å øke kvaliteten på barnehagefeltet setter formålet til side på grunn av manglende kompetanse. Den motstanden vi ser hos Marie og Monika handler antagelig mest om reduksjon av autonomi. Vi ser i Johansson (2020, s. 98) sitt selvstyre at barnehagelærerne har tradisjon for å selv utvikle barnehagens innhold. Selvstyret står i sterk kontrast til bestillingene fra eier og politikere, det står i kontrast til den instrumentelle styringen som Marie og Monika opplever. De får innskrenket autonomien som historien viser står sterkt i barnehagene og i profesjonen. Når dette er utgangspunktet er det lett å tenke at avgjørelser tas på et annet grunnlag enn det barnehagefaglige. Det er også dette jeg fanger opp i det Monika og Marie setter ord på. De opplever at formålet settes i skyggen av bestillinger som fremstår lite hensiktsmessige. Frustrasjonen er synlig i det som Marie

opplever som merarbeid. En kan tenke seg at dersom bestillingene hadde vært formålstjenlige og barnehagefaglig forankret så hadde ikke opplevelsen av merarbeid vært like fremtredende. Bestillingene i Marie sin fortelling kan sammenlignes med Børhaug et al. (2011, s. 29) sine oppskrifter som egentlig ikke er tilpasset organisasjonen. Det blir også beskrevet at det er risikofylt å avvise en oppskrift fordi organisasjonen kan miste legitimitet. Derfor må oppskrifter som ikke nødvendigvis passer i organisasjonen implementeres. De tilpasses slik at de ikke berører kjernen i virksomheten og organisasjonen viser likevel evne til endring (Børhaug et al., 2011, s. 29).

Monika uttrykker en lignende frustrasjon over at politikerne tilsynelatende stoler mer på eksempelvis PISA undersøkelsen fremfor fagfeltet, og hun er redd for konsekvensene. Jeg syns jeg ser tendensen til at styringen av barnehagefeltet går på tvers av Forskrift for Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (Kunnskapsdepartementet, 2017) og formålet med barnehagen når det blir lagt vekt på mål og resultatstyring av kvalitet. Østrem og Pettersvold (2012, s. 40) understreker også dette når de peker på at evaluering i et politisk og pedagogisk perspektiv ikke nødvendigvis er forenlig med hverandre. De peker også på at dette skillet er i ferd med å viskes ut, og at det ikke nødvendigvis er bare positivt. Det positive ved det er at den politiske interessen for barnehagene har økt. Men så stopper det der for resultatet er at det er det som er politisk interessant som skal dokumenteres (Pettersvold & Østrem 2012, s. 40). Da er vi tilbake til oppskriftene til Børhaug et al. (2011, s. 29-30) som må implementeres for å opprettholde legitimitet og som tilpasses uten at det berører kjernen i virksomheten. Endringene vil likevel ha virkninger for barnehagen.

Styrerne virker å være klar over dette. Kristin sier blant annet at det er viktig at de som jobber i barnehagene er våkne og med på å påvirke politikerne og ikke bare administrasjonen. Hun understreker at det er de som er på gulvet hver dag som vet hvordan det fungerer. Monika er inne på noe av det samme når hun sier at vi må bruke begreper som politikerne skjønner seg på og vet er viktig. Da sier hun at det er mulig å påvirke hele veien oppover forutsatt at dialogen er god. Det er imidlertid flere forbehold i det Monika forteller. Forbeholdene handler både om hvilke ord og begreper vi buker og om det er en god dialog. Hun stoler ikke helt på at hun blir hørt og at politikerne har tillit til hennes kompetanse. Budskapet fra styrerne må oversettes for at det skal bli forstått. Knut er i litt samme gate når han etterspør samtalen mellom fagfolka og politikerne. Han setter ord på det faktum at fagfolka ble utelatt fra diskusjonene rundt innhold med innføringen av NOS. Knut ber om at han som fagperson får være med og blir vist tillit.

Hvis vi ser til Børhaug og Gotvassli (2016, s. 51-52) sin beskrivelse av rammestyringens fagstyre og nettverkssystemene knyttet til konsesusbygging, så er det kanskje elementer av dette styrerne har

behov for. At kompetansen de har blir vist tillit, og at profesjonene får muligheten til å være med på å etablere de faglige standardene den selv skal styre etter. Ikke som i selvstyret, men i et samarbeid og med en grad av kontroll. Muligheten til å etablere nettverk på tvers av relevante organisasjoner med dialog rundt eksempelvis «best practice» (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 51).

Styrerne etterlyser andre styringsformer som innebærer større grad av tillit både oppover og nedover i organisasjonen. Å utøve tillitsbasert ledelse handler ikke om fravær av kontroll. Vi må vite hvordan det går for å kunne opprettholde grunnlaget for tillit (Bekkelund, 2018, s. 4). Jeg opplever heller ikke at styrerne ønsker seg tilbake til fullt selvstyre, men de ønsker å ha en stemme når innholdet i barnehagen diskuteres. Både Knut, Monika og Kristine etterlyser muligheten for å bli hørt. De ønsker muligheten til selv å påvirke hva som skal innføres og på hvilken måte det skal innføres. I dette så sier de også at de ønsker mindre resultatstyring og mer tillit. I denne sammenhengen kan vi også se til samstyring der aktører med felles interesse for feltet samhandler med hverandre for å oppnå noe den enkelte ikke kan oppnå alene og de ulike aktørene har ulike ressurser å fordele (Røiseland & Vabo, 2012, s. 22). Røiseland og Vabo (2012, s. 23) sier videre at å forhandle og diskutere seg frem til løsninger er en forutsetning for samstyring, og det vil få store konsekvenser for offentlig styring. Det trengs andre virkemidler enn lover og regler for styring. Jeg mener at med utgangspunkt i egen erfaring og styrernes fortellinger, så vil tilliten mellom de ulike aktørene øke ved en slik styreform. Det er rimelig å anta at også Knut og Monika hadde opplevd seg hørt om denne arenaen for samhandling hadde vært en realitet.

5.2.2 Å være kritisk i møte med styring

Lise sin reaksjon på stadig nye krav fra barnehageeier er at hun er «flink pike», hun må sette i verk ulike bestillinger av den grunn at sjefen sagt det. Hun ler litt når hun sier det, men det ligger et stort alvor over utsagnet når hun tilføyer at hun skulle ønske hun klarte å være mer kritisk. Det ser ut som at med styringsformen barnehagene er underlagt så er det mindre rom for kritikk. Handlingsrommet for å være kritisk er innskrenket. I boken *Profesjonell uro* forteller barnehagelærere om hvordan deres kritiske perspektiver på ulike måter blir gjort til noe personlig som motarbeiding og illojalitet (Pettersvold & Østrem, 2018, s.52). Fokuset flyttes fra sak til person og de forteller videre om et press til å innføre ulike programmer de som pedagoger ikke kan stå inne for, og om å bli hoppet over i diskusjoner når de uttaler seg kritisk (Pettersvold & Østrem, 2018, s.72). Når Lise sier at hun skulle ønske hun klarte å være mer kritisk så er det rimelig å anta at hun ikke ønsker alle bestillinger like velkommen. Det er nærliggende å tenke at hun opplever et press om å iverksette oppskrifter som ikke er forenlig med virksomheten (Børhaug et. al., 2012, s. 29).

Vi kan legge til grunn at Lise kjenner på den samme usikkerheten som barnehagelærerne foreller om. Usikkerhet knyttet til en mulig konsekvens av kritiske utspill. Lise er et instrument som styres til å utføre det pedagogiske arbeidet, og styringen har blitt for hierarkisk (Børhaug og Gotvassli, 2016, s. 50). Her kan det også trekkes paralleller til den hierarkiske varianten av instrumentelle styring. Børhaug et al. (2012, s. 22) beskriver at det i den hierarkiske varianten utvikles regler for å sikre at organisasjonens medlemmer bidrar til måloppnåelse. Disse reglene er personuavhengig og godkjent av ledelsen. Dette kan være ulike standarder, prosedyrer eller programbaserte verktøy som barnehagen blir målt på og derfor er pålagt å følge.

Selv om det nok ikke er slik i alle kommuner i Norge, så opplever styrerne fra en stor kommune i denne studien at det som gir billige politiske poeng er det som følges opp av politikerne. Det som gir stemmer ved neste valg, er det som blir viktig og interessant. Det kan derfor like gjerne være brukerundersøkelsen fremfor god faglig argumentasjon som danner beslutningsgrunnlaget. Knut peker på nettopp brukerundersøkelsen som beslutningsgrunnlag når han sier at «Men dette ser jo politikerne, at det er en høy skår og konkluderer med at her går det strålende.» Kathrine poengterer også dette når hun opplever at politikerne og administrasjonen er et vi og dem. Det administrasjonen foreslår stemmes ned. De gir uttrykk for et krevende samarbeidsklima mellom administrasjon og politikere og de opplever seg ikke hørt. Da er vi tilbake til den samtalen som Knut etterlyser. Den samtalen mellom fagfolk og politikere.

Østrem og Pettersvold (2012, s. 39) utdyper dette når de beskriver et forsøk på å tilfredsstille stadig økende krav til for eksempel dokumentasjon uten at barnehagens formål blir satt i skyggen. Det er dette jeg oppfatter at både Lise og de andre styrerne forteller om. Om ikke fortellingene handler om dokumentasjon spesielt så handler de om å imøtekomme nye og endrede krav fra politikerne og barnehageeier, og samtidig skulle fokusere på formålet. Dette fremstår som spesielt krevende når kravene stadig endres. De ikke er samstemte med barnehagens formål, men på «feil jorde» som Marie sier. Entreprenøren får kjørt seg når vi ser at styringstendensen er den at det er det som er politisk interessant som skal måles (Pettersvold & Østrem, 2012, s. 40). Det er i den sammenhengen betimelig å stille spørsmål ved hvem som da bør definerer hva som er interessant og viktig. Min umiddelbare reaksjon er at fagfolka uten tvil må lyttes til i den diskusjonen. Vi kan anta at krav og forventninger om gjennomføring av oppgaver handler mest om å krysse av på lista for utført, fremfor kvalitetsheving av innholdet i barnehagen.

Barnehagelærerne i *Profesjonell uro* sier også noe om dette når de peker på styreren som avgjørende. Styreren beskrives som en buffer som beskytter barn og ansatte mot de som mener å vite hva barnehagen trenger (Pettersvold & Østrem, 2018, s. 101). Styrerne som entreprenør ender med å fungere som en buffer for resten av personalet når de knar og omdefinerer og oversetter bestillingene til noe spiselig for barnehagen.

Historien forteller oss at motstand nytter. Berit Bae (2018, s. 41) påpeker dette når hun snakker om motstand som påvirker politikken. For eksempel språkkartlegging av alle 3-åringene som ble foreslått av Stoltenberg II regjeringen. Forslaget skapte et enormt engasjement og fagfolk protesterte høytlytt. Det endte med at kravet om testing av alle barn ble tatt bort. Det samme så vi når det ble foreslått at eier skulle ha større innflytelse på metoder i det pedagogiske arbeidet og individuelle vurderinger og dokumentasjon skulle vektlegges. Resultatet av disse protestene er ifølge Bae (2018, s. 41-42) at tilliten til profesjonen er styrket og at den pedagogiske styringen delegeres til styrer og pedagogisk leder. Dersom profesjonen selv ikke hadde sagt fra, ville flere kartlegginger og økte krav til individuelle vurderinger og dokumentasjon blitt innført. Min vurdering er at profesjonen selv må melde seg på i diskusjonen og bruke sin spesialistkompetanse i møte med politikere og eiere. Profesjonen kan ikke vente på å bli invitert inn, den må invitere seg selv. Barnehagelærerne er fortsatt avhengig av sine allianser (Greve et. al., 2014, s. 53-78) for å ha muligheter til å påvirke og å være kritisk i møte med styring.

5.2.3 (Manglende) Tillit til kompetanse

Hvis det er som Johansson (2020, s. 129) sier når han skriver at kartlegging vedtas innført for å bedre pedagogens arbeid i barnehagen, så ser det ut til at det er det motsatte som skjer. Pedagogens arbeid blir ikke bedre, men muligheten til autonomi og til å bruke godt faglig skjønn innskrenkes. Man kan diskutere om økt grad av målstyring har fjernet pedagogene mer fra barna. Man kan også diskutere om det pedagogiske arbeidet blir mer mekanisk og basert på kartleggingsresultater i større grad enn observasjoner og tilstedeværelse i samspill. Jeg synes jeg ser noe av dette i styrernes fortellinger. De beskriver administrasjon som noe som tar over for relasjon. Skjæringspunktet til Knut når han sier at han skal vise omsorg for de han leder på den ene siden, samtidig som han skal styre og kontrollere dem på den andre. Det ser ut som at det blir mest styring og mindre omsorg. Styrerens styring oppfatter jeg som et resultat av målstyring som prinsipp i styringen av offentlig sektor. Man kan trekke den slutningen at med økt grad av tillit kan kanskje styrerne styre mindre og ha mer tid til omsorg.

Monika sier noe viktig når hun beskriver PISA undersøkelsen som beslutningsgrunnlag i politiske prosesser. Konsekvensen blir fort styrket språkarbeid i barnehagen og bruk av TRAS som verktøy for observasjon av alle barn. Dette opplever jeg at til syvende og sist handler om tillit. Pettersvold og Østrem (2012, s. 46) mener også at kommunens behov for å styre innholdet i barnehagen i det store og hele bunner i manglende tillit til barnehagelærerens kompetanse. Her ser det ut til at vi er i kjernen. Men det handler ikke bare om tillit til styrernes kompetanse, men også om styrernes tillit til politikernes kompetanse. Styrerne stoler ikke på at politikerne fatter vedtak basert på barnehagefaglige argumenter og begrunnelser. Vedtak fattes heller på bakgrunn av en mer vilkårlig undersøkelse de har hørt om eller skåren i en foreldreundersøkelse. Styringstendensen barnehagen er underlagt har målstyring som prinsipp og som et grunnlag for utøvelse av kvalitet. Det er det som er politisk interessant som blir viktig og skal måles (Pettersvold & Østrem, 2012, s. 40). Hva skjer da med styrerens faglige skjønn og autonomi?

Pettersvold og Østrem (2012, s. 46) siterer en utdanningsdirektør som sier at han ikke kan «stole på pedagogenes synsing». Et godt, profesjonelt og faglig skjønn er blitt til synsing og noe man ikke kan stole på. Mens Forskrift for Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 16) er tydelig på at pedagogisk leder skal ta i bruk godt faglig skjønn i både iverksettelse og ledelse av pedagogisk aktivitet så sier altså barnehageeier at han ikke kan stole på fagkompetansen i barnehagen og tar fra dem autonomien. Det ser altså ut til at styringsorganene har innført økt grad av kontroll gjennom kartlegging og målstyring for å kompensere for barnehagelærerens manglende kompetanse.

Det styrerne derimot forteller er at de ønsker å drive pedagogisk ledelse. Styrerne ønsker å være produsenter, de ønsker å synliggjøre den barnehagefaglige kompetansen de besitter overfor myndigheter og eiere, men arenaen for det finnes ikke. Om arenaen finnes så er den ikke synlig for styrerne. I stedet opplever de at deres spisskompetanse reduseres til synsing. Barnehageeier og myndigheter har sørget for for mye administrasjon når prinsippene om målstyring og markedsstyring er grunnmuren i styringen av barnehagefeltet. Fagligheten blir usynlig som en konsekvens av valgt styringsform. Overgangen fra selvstyre til statlig styring er blitt for stor og den barnehagefaglige kompetansen blir (miss)forstått som synsing og noe man ikke kan stole på.

Det er et paradoks at manglende tillit til barnehagelærerens kompetanse ser ut til å være et resultat av økt kontroll og ikke nødvendigvis årsaken til økt kontroll. Det er dette jeg leser i styrernes

fortellinger. De opplever å ha mistet mye av autonomien i egen hverdag fordi det meste av arbeidsdagen blir brukt til å svare ut bestillinger fra politikere eller barnehageeiere. Styrerne beskriver flinke pedagogiske ledere som utøvere av kvalitet når de selv ikke har tid til å være produsenter.

Styrerne opplever det Pettersvold og Østrem (2012, s. 47) sier når de skriver at ansvaret forvitrer og reguleres vekk fra den enkelte ansatte og blir institusjonalisert. Ansvaret handler bare om å fatte beslutninger og å utføre ordre. Marie setter ord på akkurat dette når hun beskriver at bestillinger som er helt på «feil jorde» må iverksettes og det merarbeidet det skaper. Det er et genuint ønske om å utføre til det beste for barnehagen, men når premissene er manglende tillit til Marie sin kompetanse, oppleves det som merarbeid og ingenting annet. Forventninger og bestillinger ser ut til å ha fått en instruerende form og ikke en dialogisk form. Det er sannsynlig at en dialogisk form ville bidratt til økt tillit til kompetansen hos begge parter. Denne tillitsdiskusjonen blir tydelig når Kathrine forteller om et vi og dem forhold mellom politikere og administrasjon. Det er ikke tillit fra fagmiljøet til at politikerne fatter vedtak som gagnar barnehagene, og politikerne viser lav grad av tillit til administrasjonens fagkompetanse. Resultatet er at fagfeltet blir instruert og fagfolk redusert til brikker som styres (Børhaug & Gotvassli, 2016, s. 50) i tillegg til at ansvaret institusjonaliseres som Pettersvold og Østrem beskriver (2012, s. 47).

Når det er sagt så forteller flere av styrerne at de opplever å mangle noe kompetanse til å kunne møte dagens krav til barnehagen. Monika har fortalt om ledelse, Bjørg om økonomi og Knut om oppgaver fra a-å som må læres. Knut sin opplevelse sammenfaller med FAFO rapporten der de finner at styreren har en altnuligfunksjon som blant annet innebærer driftssjef og sekretær i tillegg til fastsatte arbeidsoppgaver (Haakestad et al., 2015, s. 10). Om den manglende tilliten til styrernes kompetanse skulle være berettiget er det i så tilfelle alvorlig når styrerne forteller om til dels manglende tilrettelegging for å kunne tilegne seg den kompetansen de opplever behov for. Det legges ikke automatisk til rette for dette. Ønsker de mer kunnskap er det opp til dem selv og finne aktuelle kurs eller utdanninger. Andrea forteller blant annet at det holder ikke å bare oppleve at hun har et behov for økt kompetanse. Det må argumenteres ganske hardt i tillegg for å få tilrettelagt og videreutdanning for barnehageansatte tematiseres i svært liten grad.

Flere styrere forteller altså om både økonomi og ledelse som mangelvare i utdannelsen, og som noe de mener er nødvendig å kunne som styrer. De her veldig tydelig på at det ikke er nok å være barnehagelærer, men at man må være det og. Både Monika og Andrea trekker frem

styrerutdanningen som nødvendig. Monika mener det burde være et krav med styrerutdanningen til stillingen som styrer og at tiden er overmoden for å oppdatere kompetansekravet. Bjørg er glad for at hun har tatt et kurs i økonomi for barnehage og Torill er lettet over å ha en mann som er god på økonomi. Knut beskriver en kompleks arbeidshverdag med arbeidsoppgaver fra a-å. Styreren skal være alt fra omsorgsperson til vaktmester til administrator til pedagogisk leder. Innenfor her er det mange kompetanser han ikke har. Kanskje han heller ikke trodde han trengte dem, men som han nå må tilegne seg underveis fordi han er jo bare barnehagelærer.

5.2.4 Oppsummering

Det er ingen tvil om at valg av styringsform påvirker styrerens mulighet til å påvirke eiere og den politisk-byråkratiske interessen. I tillegg kan det se ut som at valg av styringsform påvirker muligheten til å være kritisk. Styrerne har i stor grad blitt redusert til instrumenter som utfører snarere enn en fagperson det er verdt å lytte til. Styrerne løper rundt som problemløsere i en ufrivillig endring fordi presset er for stort.

Styrerne forteller også om en krevende balanse mellom å tilfredsstille både politikere og barnehageeiere, og samtidig fokusere på formålet med barnehagen. Det savnes en samtale mellom de ulike aktørene på barnehagefeltet fordi styrerne ønsker muligheten til å påvirke hva som skal iverksettes og hvordan. Slik det er nå sitter de igjen med hvordan og entreprenøren får kjørt seg på områder styreren vurderer som merarbeid fremfor formålstjenlig. Entreprenøren får kjørt seg når den skal implementere oppskrifter som ikke egner seg for virksomheten (Børhaug et al., 2011, s. 29).

I tillegg ser det ut til at manglende tillit er en konsekvens av at fagfolka ikke lenger er en del av diskusjonen om innholdet i barnehagen slik Johansson (2020, s. 34) beskriver. Resultatet er som Pettersvold og Østrem sier (2012, s. 47), at ansvaret institusjonaliseres og fokuset for styreren er å fatte beslutninger og å sørge for utførelse. Å sørge for utførelse opplever jeg handler om å utføre selv, men også å sørge for at pedagogiske ledere og andre ansatte utfører det som er besluttet. Ut fra styrernes fortellinger og betraktninger i teorien, opplever jeg at pedagogikken blir mer instrumentell med NOS som styringsform. Pedagogikken er redusert til et verktøy for å utføre uten rom for nok autonomi og bruk av godt faglig og profesjonelt skjønn til å skape god kvalitet. Det ser ut til å være resultatet av en styringsform som vektlegger målstyring og markedsstyring i utarbeidelse av barnehagens innhold. Til slutt ser det ut som at tilliten mellom styrerne og politikerne er avgjørende for om krav, forventinger og bestillinger oppleves som merarbeid eller ikke. Dersom styrerne ønsker økt grad av tillit må de i økende grad melde seg på i diskusjonene. Det er for få invitasjoner, fagfolka får ikke plass.

6.0 Oppsummering og konklusjon

Gjennom denne masteroppgaven har jeg forsøkt å belyse hva som kjennetegner barnehagestyrerens arbeidshverdag og på hvilken måte den påvirkes av den politisk-byråkratiske interessen. Studien viser en kompleks hverdag med mange ulike arbeidsoppgaver som skal løses. Den viser også at styringsform og ulike rammevilkår er av vesentlig betydning for hvordan styrerne opplever egen arbeidshverdag.

Rammevilkår som nok folk på jobb, økonomisk forutsigbarhet og tid blir trukket frem som vesentlig av styrerne selv. De er avhengig av gode folk på jobb for å kunne levere kvalitet i det pedagogiske arbeidet, og de er avhengig av pedagogiske ledere som utøvere av pedagogisk ledelse. Gode folk på jobb blir trukket frem i flere sammenhenger og det blir pekt på vikarer som ikke fullgode erstattere for fast personal. Fravær av personal genererer mye arbeid, men enkelte styrere klarer likevel å se dette i sammenheng med ledelse av barns læring. Den økonomiske forutsigbarheten trekkes oftere frem av styrere i private barnehager enn av styrere i kommunal virksomhet. Private barnehager er ikke bundet av kommunale standarder og faglige føringer i like stor grad som de kommunale, det er valgfritt, men de er derimot avhengig av økonomisk støtte for å sikre drift.

Når det gjelder styringsform så gir styrerne uttrykk for en styring ovenfra og ned uten at profesjonen har en stor nok stemme i utvikling av innhold. Det beskrives i gitte tilfeller et vi og dem mellom politikere og fagadministrasjon og det beskrives en manglende tillit til at politikerne fatter vedtak basert på barnehagefaglig kompetanse. Dette gjør at krav og forventninger gir utslag i det styrerne opplever som merarbeid. Mye tid til administrasjon står frem som en konsekvens av valgt styringsform i det offentlig. Resultatet ser ut til å være en opplevelse av mangel på tid til å være produsenter og å lede pedagogiske prosesser. I stedet blir styrerne problemløser som ufrivillig må iverksette endring fordi presset er for stort til at det lar seg ignorere. Dette er ikke noe nytt, men det er med på å bekrefte tidligere funn som beskriver at styrerne bruker uforholdsmessig mye tid på administrasjon fremfor å lede de pedagogiske prosessene (Børhaug & Gotvassli, 2016. s. 63).

Etter min oppfatning er rammevilkår og valgt styringsform avgjørende for om styrerne opplever en meningsfylt arbeidshverdag. Administrasjonen har satt pedagogisk ledelse i skyggen og styreren blir mer og mer avhengig av de pedagogiske lederne for å utøve kvalitet. Rammevilkår og valgt

styringsform er også avgjørende for om alle lederfunksjonene kan bli godt nok ivaretatt i barnehagen. Styreren er etter min oppfatning og erfaring, den viktigste tilretteleggeren for at andre ansatte skal kunne sørge for kvalitet. Det er en oppgitthet og kanskje også en resignasjon å spore når styrerne opplever at det ikke blir nok tid til å drive pedagogiske prosesser, til å være den overordnede pedagogiske lederen. Når styrerens tid i stadig økende grad blir låst til administrasjon mener jeg det vil forringe fremfor å øke kvaliteten.

Som sagt så er resultatene av denne studien i stor grad kjent fra før. De vil likevel kunne være med på å bekrefte tidligere studier knyttet til styrerrollen. Jeg vil likevel konkludere med at valg av styringsform og ulike rammevilkår virker begrensende på styrerens mulighet til å påvirke og å være kritisk. Samtidig virker det begrensende på styrernes mulighet til å jobbe med pedagogisk utviklingsarbeid. Jeg vil gå så langt å si at styrerens autonomi blir innskrenket av krav og forventinger som er i konstant endring. Jeg vil også gå så langt å si at fagligheten hos styreren forsvinner om ikke tilliten til profesjonens kompetanse øker. For at tilliten skal øke må styreren som fagperson lyttes til i større grad enn styrerne i denne studien opplever.

Styrerne i min studie er opptatt av tidsaspektet, men er nok enda mer frustrert over spenningsforholdet mellom fag og politikk og en manglende mulighet til å påvirke dette. De savner barnehagefaglige argumenter og beslutningsgrunnlag mer enn de snakker om administratoren som setter pedagogisk ledelse i skyggen. Historiene om iverksettelse, merarbeid og tillit viser også styrere som kanskje har resignert noe i møte med den politisk-byråkratiske interessen og gjør som de har fått beskjed på for det har sjefen sagt.

Denne studien kan vise en ubalanse mellom systemet og barnehagen. Jeg mener denne ubalansen handler om politiske og kommunale føringer som vanskelig lar seg påvirke. Spenningsforholdet mellom politikk og fag lar seg vanskelig påvirke av profesjonen. Det kan i forlengelsen av denne studien være interessant å undersøke hva samstyring som styringsform kan gjøre for profesjonen, barnehagen og utdanningen. Det kan også være interessant å undersøke muligheten for å etablere felles arenaer for faglig dialog mellom ulike aktører relevant for barnehagesektoren. Min oppfatning er at ved å systematisk samarbeide for å balansere de ulike perspektivene og utfordringene, vil både styringsorgan og profesjon etter hvert utvikle en ny tillit seg imellom, autonomien vil igjen kunne øke, og styrernes faglighet kan tre frem igjen slik den er tenkt.

Litteraturliste

Bae, B. (2018). *Politikk, lek og læring. Barnehageliv fra mange kanter*. Fagbokforlaget

Barnehageloven. (2021). *Lov om barnehager*. ([LOV-2020-06-19-91](#)). Lovdata. [Lov om barnehager \(barnehageloven\) - Lovdata](#)

Bekkelund, A.S.K. (2018). *Et forsvar for New Public Management*. [Et forsvar for New Public Management - Nr 02 - 2018 - Stat & Styring - Idunn](#)

Bleken, U. (2010). Barnehageløftet - en halvferdig reform. *Utdanning* (6), 48-51. [Utdanning nummer 06 2010 - Utdanningsnytt.no \(yumpu.com\)](#)

Børhaug, K. & Gotvassli, K-Å. (2016) Styring og ledelse i barnehagesektoren. I Hoås Moen, K., Gotvassli, K.Å. & Granrusten, P.T. (Red.) *Barnehagen som læringsarena. Mellom styring og ledelse* (s. 46-64). Universitetsforlaget

Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D.A. & Ludvigsen, K. (2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. (2.utg). Fagbokforlaget

Børhaug, K. & Lotsberg, D. Ø. (2010). Barnehageledelse i endring. I *Nordisk barnehageforskning*, 3 (3), s. 79-94. <https://doi.org/10.7577/nbf.277>

Børhaug, K. & Hoås Moen, K. (2014). *Politisk-administrative rammer or barnehageledelse*. Universitetsforlaget

Christoffersen, L., & Johannessen, A. (2012) *Forskningsmetode for lærerutdanningene*. Oslo: Abstrakt forlag

De nasjonale forskningsetiske komiteene. (2016, 27. april). Forskningsetiske retningslinjer for samfunnsvitenskap, humaniora, juss og teologi. Hentet fra <https://www.etikkom.no/forskningsetiske-retningslinjer/Samfunnsvitenskap-jus-og-humaniora/innledning-formal/>

- Greve, A. & Thorsby Jansen, T. Barnehagens brede samfunnsmandat. I Østrem, S. (2018). *Barnehagen som samfunnsinstitusjon* (s. 31-46.) Oslo: Cappelen Damm.
- Greve, A., Thorsby Jansen, T. & Solheim, M. (2014). *Kritisk og begeistret. Barnehagelærernes fagpolitiske historie*. Fagbokforlaget.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth generation evaluation*. Sage Publications, Inc
- Gotvassli, K-Å. & Vannebo, B. I. (2016) Ledelse av barns læring i barnehagen-bruken av ferdige pedagogiske opplegg. I Hoås Moen, K. *Barnehagen som læringsarena. Mellom styring og ledelse* (s. 201-214). Universitetsforlaget
- Halkier, B., (2010) *Fokusgrupper*. Gyldendal
- Haakestad, H., Bråten, M., Steen Jensen, R. & Svalund, J. (2015). *Tidsbruk i barnehagen. Rapportering, organisering og ledelse*. FAFO
- Holst, V. (2019). *Eiers styringsressurs som rammebetingelse for styres ledelse i barnehagen*. Lastet ned fra: [Holst Vera MLMOP5900 vår 2019 \(dmmh.no\)](https://www.dmmh.no/MLMOP5900-v%20v%202019)
- Johannessen, A., Tufte, P.A., & Christoffersen, L. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5.utg). Oslo: Abstrakt forlag.
- Johansson, J-E. (2020) *Barnehagens opprinnelse, styring og praksis. En introduksjon til barnehagepedagogikkens kraftfelt*. Fagbokforlaget
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015) *Det kvalitative forskningsintervju* (3.utg). Gyldendal
- Kvernbekk, T. (2005). *Pedagogisk teoridannelse*. Fagbokforlaget
- Kunnskapsdepartementet. (2017). *Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Udir. [Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver bokmål \(udir.no\)](https://www.udir.no/rammeplan-for-barnehagens-innhold-og-oppgaver-bokmal)
- Løvlie, L. (2021). *Politisering og pedagogisk motstand- veien til barneorientert praksis*. Fagbokforlaget

- Martinsen, Ø. L. (2013) *Perspektiver på ledelse*. (3.utg). Gyldendal
- Mårtensson, B. & Puggaard, L. (2016). *Videnskap og pædagog – en grundbog i pædagogisk vitenskapsteori*. København: Akademisk forlag.
- Pettersvold, M. & Østrem, S. (2018). *Profesjonell uro. Barnehagelæreres ansvar, integritet og motstand*. Bergen: Fagbokforlaget
- Pettersvold, M. & Østrem, S., (2012). *Mestrer, mestrer ikke. Jakten på det normale barnet*. Oslo: Res Publica
- Repstad, P. (2018). *Mellom Nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag*. (4.utg.). universitetsforlaget.
- Rubin, H.J. & Rubin, I.S. (2012). *Qualitative interviewing – The Art of Hearing Data*. (3.utg). sage. Thousand Oaks. Calif
- Røiseland, A. & Vabo, S.I. (2012). *Styring og samstyring – governance på norsk*. Fagbokforlaget
- Salgstad, R. (2018). Når OECD tar makten: om det nye, skolepolitiske kunnskapsregime. *Utdanningsnytt.no*. Lastet ned fra <https://www.utdanningsnytt.no/a/171571>
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitative metoder* (5.utg). Bergen: Fagbokforlaget

Vedlegg 1

Vil du delta i forskningsprosjektet

”Politisk påvirkning på barnehagefeltet”

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et studentprosjekt ved masterstudie i barnehagekunnskap, hvor formålet er å få mer kunnskap om barnehagestyrerens opplevelse av den politiske påvirkningen på barnehagefeltet. I dette skrevet gir jeg deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Barnehagen som institusjon har endret seg betraktelig i løpet av få år og det legges mer føringer politisk for barnehagens pedagogiske innhold. Formålet med prosjektet er å få mer kunnskap om barnehagestyrerens opplevelse av den politiske påvirkningen og hva disse gjør med styrerens arbeidshverdag og problemstillingen vil være: På hvilken måte opplever styreren at de politiske føringene påvirker arbeidshverdagen? For å få kunnskap om problemstillingen ønsker jeg (student) å intervju barnehagestyrere i fokusgrupper om hvordan de opplever sin arbeidshverdag, og om de opplever å ha kompetansen de trenger for å kunne være styrer i dagens barnehage.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Institutt for barnehagelærerutdanning ved OsloMet- Storbyuniversitet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Jeg ønsker å intervju 6-8 barnehagestyrer og har mottatt kontaktopplysning om deg gjennom mitt nettverk.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltakelsen innebærer at du stiller på et gruppeintervju sammen med to eller tre andre deltakere, som tar ca.1–1,5 time. Jeg vil stille dere noen spørsmål om temaene vi skal snakke om. Gruppeintervjuet blir registrert ved bruk av lydband.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

- Det er kun jeg og prosjektansvarlig som har tilgang til opplysningene
- Navnet og kontaktopplysningene dine vil jeg erstatte med en kode som lagres på egen navneliste adskilt fra øvrige data
- For å belyse ulik kunnskap og erfaring vil din alder og stilling fremkomme i oppgaven
- Ditt navn vil bli anonymisert
- Du vil ikke kunne gjenkjennes i oppgaven

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent. Prosjektet skal etter planen avsluttes senest 15.05.2022. Lydbånd, transkribert utskrift og kontaktopplysninger om deg vil bli slettet.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Institutt for barnehagelærerutdanning ved OsloMet Storbyuniversitet har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Institutt for barnehagelærerutdanning, OsloMet- Storbyuniversitet ved Øystein Skundberg, på e-post oysteins@oslomet.no, eller telefon: 67 23 89 05/913 11 864
- Personvernombud ved OsloMet- Storbyuniversitet: Ingrid Jacobsen, på epost ingrid.jacobsen@oslomet.no eller telefon: 67 23 55 34
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost personverntjenester@nsd.no eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

Student

Øystein Skundberg

Margrethe Vintervoll

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet [*sett inn tittel*], og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i gruppeintervju
- å bevare de andre deltakernes anonymitet

Jeg samtykker til at mine opplysninger behandles frem til prosjektet er avsluttet senest 15.05.2022

(Signert av prosjektdeltaker, dato)

Vedlegg 2

Intervjuguide:

Jeg ønsker å ha en fleksibel intervjuguide preget av temaer med åpne spørsmål.

Innledning:

Beskrive intervjukonteksten: Alle deltakerne er likestilt, alle synspunkter er viktige bidrag, det legges opp til åpen drøfting og refleksjon mellom deltakerne, og at jeg av og til kan avbryte diskusjonen om den sporer av.

Deltakerne presenterer seg:

- Fornavn (anonymiseres i oppgaven)
- Alder
- Antall år de har erfaring som styrer
- Antall avdelinger/grupper i barnehagen
- Antall ansatte

Temaer:

- Styrerens arbeidshverdag

Hvordan ser en normal arbeidshverdag ut?

Hvilke arbeidsoppgaver opplever dere har størst plass?

Hvilke arbeidsoppgaver opplever dere burde ha størst plass?

Hvilke rammebetingelser må være til stede for at du skal kunne gjøre en god jobb?

Opplever dere at det er slik? Evt. hva er det som mangler?

Eksempler?

- Eierstyring

På hvilken måte opplever dere at eier påvirker barnehagefeltet?

På hvilken måte opplever dere at dette påvirker deres arbeidshverdag?

På hvilken måte møter dere kravene til barnehagen fra eier?

Hvilke rammebetingelser må være til stede for at du skal kunne innfri eiers krav til barnehagen?

Opplever dere at det er slik? Evt. hva mangler?

Eksempler?

- Politikk

På hvilken måte opplever dere at politikken påvirker barnehagefeltet?

Hvordan påvirker dette deres arbeidshverdag?

Hvilke rammebetingelser må være til stede for at dere skal kunne møte kravene politikerne har for barnehagefeltet?

Hvordan opplever dere samsvaret mellom kravene fra eier og kravene fra barnehagepolitikken?

Er det slik i dag? Evt. hva mangler?

- Kompetanse

Hvordan opplever dere samsvaret mellom kompetansekravet til styreren, som i barnehageloven er barnehagelærerutdanning, og de arbeidsoppgavene dere har?

Hvordan bidrar eier til kompetanseutvikling blant barnehagestyrere?

Hva trenger dere for at dere skal oppleve at dere har riktig kompetanse til å utføre jobben det er forventet at dere skal gjøre?

Avrundning:

Jeg gjør en kort muntlig oppsummering av intervjuet, og eventuelle uklarheter kan oppklares.

- Avslutningsspørsmål:

Er det noe som er relevant å få frem som vi ikke har snakket om?

Takke gruppen for intervjuet.