



# UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for biovitenskap, fiskeri og økonomi

## **Pedagogisk leder – en (u)mulig rolle å fylle?**

En studie av pedagogiske ledes oppfatning av egen rolle.

Wårinn Solhaug og Tone Olsen

Masteroppgave i Erfaringsbasert ledelse BED-3906-1 mai 2020



# Innholdsfortegnelse

1	Sammendrag .....	2
2	Innledning.....	3
2.1	Bakgrunn .....	3
2.2	Avgrensning og problemstilling .....	5
2.3	Disposisjon av oppgaven .....	6
3	Teorikapittel .....	7
3.1	Barnehage som organisasjon .....	7
3.2	Styring, ledelse, profesjonalisering .....	8
3.3	Handlingsrom .....	9
3.4	Lederrollen.....	10
3.5	Ledelse.....	11
3.6	Sykefravær.....	14
3.7	Bærekraftig ledelse .....	14
4	Metodekapittel.....	16
4.1	Utvalg .....	20
4.2	Variabler .....	21
4.3	Intervjuguide.....	22
4.4	Gjennomføring av intervju .....	23
4.5	Analyse av data.....	24
4.6	Kvalitet .....	25
4.6.1	Reliabilitet .....	25
4.6.2	Validitet.....	26
4.6.3	Forskningsetiske betraktninger .....	27
5	Funn og analyse.....	28
5.1	Kompleksitet.....	31

5.2	Ledelse og støtte .....	32
5.3	Organisering .....	35
5.4	Utdanning og status .....	36
5.5	Fravær.....	38
5.6	Oppsummering .....	39
6	Drøfting .....	41
6.1	Innledning.....	41
6.2	Mange oppgaver og roller kan gjøre arbeidet (for) komplekst.....	42
6.3	De pedagogiske lederne har ikke tilstrekkelig tid til å gjøre alle arbeidsoppgavene.	45
6.4	Ledelse av personalet er utfordrende.....	47
6.5	Sykefravær som en normalt tilstand bidrar til slitasje på hele organisasjonen.....	49
6.6	Status .....	50
6.7	Høy eller lav status? .....	51
7	Avslutning .....	53
	Referanseliste .....	56
	Vedlegg 1, Intervjuguide.....	59

## Tabelliste

Tabell 1 - Funn sortert i kategorier.....	31
---	----

## Figurliste

Figur 1 - egenmeldt fravær i ulike yrker. ....	5
Figur 2 - Stewarts analysemodell (1982, 1989). ....	10

## **Forord**

Denne oppgaven markerer slutten på 3 års studier og utgjør en stor andel av vår mastergrad i ledelse ved Norges Arktiske universitet, campus Harstad. Før 12.03.20 ble oppgaven skrevet parallelt med studier, jobb, barseltid, babylykke, familieliv. Etter 12.03.20 i tillegg med en pandemi pågående, hjemmekontor og stress. Skriveprosessen har pågått først i et helt, deretter i et delvis nedstengt Norge. Covid 19/coronavirus, har endret og begrenset mye av vår hverdag. Med tanke på studier har vårt handlingsrom med adgang til UIT, undervisning i undervisningsrom, samarbeid og det å låne relevant litteratur fra biblioteket vært utelukket. UIT har fortsatt begrenset adgang for studenter. Barnehagen som vi innledningsvis hadde samarbeid med, var inntil nylig helt stengt for andre enn personalet og barn med foreldre som hadde samfunnskritiske arbeidsoppgaver. Etter 20. april har barnehagen vært åpen for barn og personale. Det er endringer både i organisering og innhold. Ingen utenforstående har hatt adgang og slik er det fortsatt. Smitteforebyggende tiltak, redusert kontakt mellom barn og andre personer enn de faste, kohorter, små grupper, og omsorg er fokusområder. Det er en annerledes tid på så mange måter. Ikke bare for oss, for en hel verden!

Fordi rammebetingelsene har blitt endret, har vi måttet tilpasse noen strategier for å nå målet; en masteroppgave til innlevering innen normert tid. Det har vært krevende, men vi har hatt fokus på å se fremover. Store deler av skrivetiden har vi ikke kunnet jobbe fysisk sammen. Vi har holdt kontakt med hverandre på avstand, og har generelt brukt digitale verktøyer for å være kontaktbare overfor hverandre. Relevant litteratur som vi vanligvis ville lånt av UIT eller i andre biblioteker, har blitt kjøpt i nettbutikker.

Aller først vil vi takke vår veileder Tor Jørgen Schjelde for støtte, råd og tilbakemeldinger underveis i prosessen. Videre vil vi takke vår arbeidsgiver, Harstad kommune, som har gitt oss mulighet til å være en del av dette interessante studiet. Lederne og informantene i barnehagen vil vi også gjerne takke. Uten dere hadde ikke undersøkelsen og intervjuene vært mulig.

Til sist vil vi takke vår nærmeste familie som har vært svært støttende! Takk for at dere har holdt ut med våre lange skriveøkter på alle fridager siden januar måned. Vi ser frem til å kunne komme tilbake til en normalsituasjon, og få bedre tid sammen med dere.

# 1 Sammendrag

Statistikk knyttet til alle slags yrkesgrupper var det som først gav oss antagelser om at det å være pedagogisk leder i en barnehage kan være belastende. Det er høyt sykefravær og stor grad av turnover hos mange som innehar denne type arbeidsrolle, det kan man se i mange av landets barnehager. Er det selve lederrollen, forventninger, eller noen av arbeidsoppgavene som er en utløsende faktor for at mange i denne yrkesgruppen har et høyt sykefravær, eller eventuelt velger å slutte i stillingen? Nysgjerrighet bidro til et ønske om å undersøke om det bare var sykefravær i organisasjonen eller eventuelt andre faktorer som gjør mellomlederrollen i barnehagen kompleks? For å få mulighet til å operasjonalisere og forsøke å finne svar på problemstillingen, avtalte vi å møte personalet i en av Sør-Troms største enheter når det gjelder barnehage. Vi ønsket å snakke med de pedagogiske lederne for å få førstehåndskunnskap om fenomenet. Problemstillingen for oppgaven, «**Pedagogisk leder - en (u)mulig rolle å fylle?**» var det vi ønsket å finne ut av. Studiet er gjennomført som et undersøkende design, ved bruk av innholdsanalyse. Undersøkelsen er utført ved å foreta dybdeintervjuer av mellomledere, primært seks pedagogiske ledere. Informantene har formidlet hvordan de opplever å være i lederrolle og hvordan de opplever det å være en mellomleder i barnehagen.

Funn viser at de pedagogiske lederne har belastende arbeidsdager, noe som kan ha sammenheng med utøvelse av det vi har valgt å kalle en «bindestrek-ledelse». Vi finner ikke andre begreper som beskriver fenomenet bedre enn nettopp dette. Sett opp mot arbeidsrollen forventes både et pedagogisk ansvar og personalledelse, med andre ord både oppgaver, relasjon og utadrettet arbeid. Faktorer som lavt sykefravær, kontinuitet på avdelingene og engasjerte medarbeidere kan ha betydning for å skulle mestre det å stå i arbeidsrollen over tid. Det samme gjelder kollegastøtte av øvrige pedagogiske ledere i barnehagen og ikke minst støtte, veiledning og råd fra øverste ledelse. Vi har videre kartlagt at de pedagogiske lederne i barnehagen hvor vi gjorde undersøkelsen har arbeidet i rollen både i kortere og lengre tid. De ønsker ikke å slutte i arbeidet, eller søke andre arbeidsoppgaver som ikke er tillagt barnehagen. Det interessante er at de ut fra kommunens lokale sykefraværsoversikt har betydelig lavere sykefravær, sammenlignet med landsdekkende statistikk. De er dermed ikke et representativt utvalg med tanke på å ha høyt sykefravær, men kanskje desto bedre som informanter for å belyse det totale i problemstillingen.

## 2 Innledning

I det innledende kapittelet vil vi redegjøre for begrepet pedagogisk leder, oppgavens bakgrunn og formål. Videre vil vi beskrive oppbygging, avgrensning av problemstilling og videre disposisjon av oppgaven

### 2.1 Bakgrunn

En pedagogisk leder i en barnehage er en mellomleder. I Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver står det om pedagogisk leder:

*«Pedagogisk leder er gitt ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, i tråd med godt faglig skjønn. Den pedagogiske lederen skal veilede og sørge for at barnehageloven og rammeplanen oppfylles gjennom det pedagogiske arbeidet. Den pedagogiske lederen leder arbeidet med planlegging, gjennomføring, dokumentasjon, vurdering og utvikling av arbeidet i barnegruppen eller innenfor de områdene han/hun er satt til å lede.»* (Kunnskapsdepartementet 2017)

En pedagogisk leder har mange arbeidsoppgaver og skal i nært samarbeid med øverste ledelse, lede kvalitetsarbeidet i barnehagen. (Kunnskapsdepartementet, 2009) Ledere er symboler og rollemodeller, de er dermed et uttrykk for hva som er viktig, hva som er gangbart og hva som er forkastelig i en organisasjon. (Strand, 2015) Som ledere i barnehage bekler de også en rolle som krever kompetanse og ferdigheter. Mintzberg (1998) mener at lederskap i kunnskapsintensive organisasjoner innebærer å være inspirator med utgangspunkt i sin fagkompetanse. Det å verdsette alle ansatte som barnehagens største ressurs, vise høy grad av menneskeorientering, høy grad av saksorientering, samt tilføre sterk lederstøtte, vil være å vise god lederatferd overfor de ansatte. Det vil være et godt utgangspunkt for å kunne fremme kompetente medarbeidere for at alle skal ha en arbeidssituasjon som er tilfredsstillende og inspirerende. (Strand, 2015, s. 60-62)

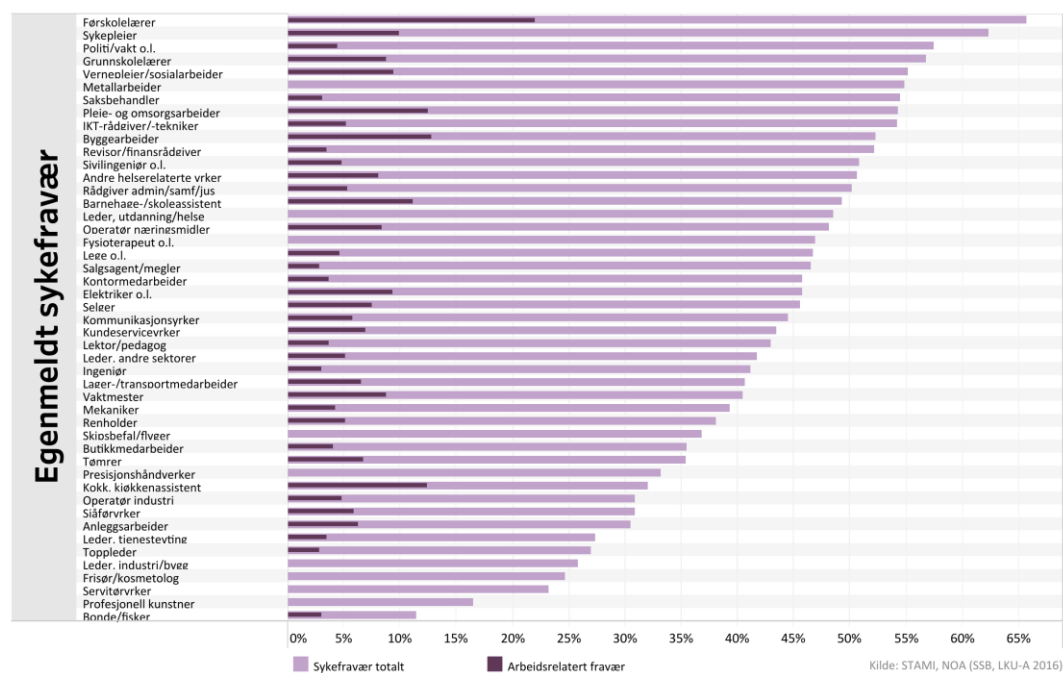
Barns trivsel og utvikling i barnehagen er målet for alt kvalitetsarbeid. Et mål som er uttrykket i barnehageloven og i Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver. (Kunnskapsdepartementet, 2017) I denne sammenheng er det et paradoks at mange av lederens medarbeidere er uten den samme referanserammen og forståelsen for barnehagearbeid som det den pedagogiske lederen har i kraft av sin utdanning som barnehagelærer. Noe som kan bidra til et ulikt faglig ståsted i ansattgruppen nettopp når ett av

barnehagens viktigste begrep, kvalitetsarbeid, skal defineres og arbeides med. Sterk lojalitet i ansattgruppen vil være av betydning både for utførelsen av arbeidet og for å oppnå mål. Barnehagene er organisert med flat struktur, det vil si at mye ledelse blir utført av gruppedeltakerne selv. (Strand, 2015, s. 63) Det at organiseringen har flat struktur har til dels sammenheng med at åpningstiden i barnehager primært er dagtid og er tilpasset foresattes arbeidstid. En dagturnus, også kalt arbeidsplan til alle ansatte i barnehagen, blir på mange måter det verktøyet som organiserer det daglige arbeidet og sørger for at et tilstrekkelig antall voksne til enhver tid er til stede og utfører alle arbeidsoppgavene. For å imøtekomme lov om arbeidstid for de ansatte, AML§1- 4, er arbeidsplanen inndelt i morgenvakter, mellomvakter og sene vakter. Jobbrotasjonen blir dermed det som primært påvirker og bestemmer hvilke arbeidsoppgaver som skal ivaretas i løpet av en dag. Hverdagene er preget av praktiske oppgaver som: måltider, stell, omsorg, hvile, lekaktiviteter på inne og utearena, samt aktiviteter med læringsmål for å fremme faglig og sosial vekst og læring hos det enkelte barn i gruppen. Alle ansatte på avdelingen må gjøre de samme arbeidsoppgavene. Flat struktur kan i så måte bidra til at barnehagelæreren får begrenset synlighet som pedagogisk leder, fordi det skilles så lite på hvem som gjør hva, og dermed hvem som er assistent, fagarbeider, barnehagelærer, eller pedagogisk leder. Prinsipper for styring og ledelse på avdelingen blir gitt av den kvalifiserte, altså lederen. Styringsmekanismen er den felles treningen og kommunikasjonen som skjer i de forskjellige situasjonene. De ansatte vet selv etter trening og erfaring hva som skal gjøres og hvordan. (Strand, 2015, s. 271)

I offentlig sektor og sikkert i privat også, er sykefravær er tema; at det er for høyt, og hvordan dette kan reduseres. I de fleste sektorer er det slik at jo høyere utdanning man har, jo lavere sykefravær har man som arbeidstaker. Med høyere utdanning kan man motiveres av økt lønn, større autonomi i arbeidet, spennende utfordringer og mer ansvar. Dette gjelder for pedagogiske ledere også, men de har likevel statistisk sett et høyere sykefravær enn sine kollegaer som jobber som fagarbeidere og assistenter. De har faktisk det høyeste egenmeldte fraværet av alle yrkesgruppene som er tatt med i oversikten, inklusivt sykepleiere, politi og lærere som også har krevende yrker. Statens arbeidsmiljøinstitutt (STAMI, 2019) har også statistikker som viser at assistenter/fagarbeidere i barnehage vurderer sin egenvurderte helse til å være dårligere enn det førskolelærere gjør. Når det gjelder fysiske belastninger i arbeidshverdagen, som tunge løft, ubekvemme arbeidsstillinger, stående arbeid og støy, meldes dette som tyngre eller lik belastning hos assistenter som hos førskolelærere, noe som



gir mening, ettersom de tilbringer mer av sin arbeidstid på avdelingen. Det faktiske sykefraværet er likevel høyere hos pedagogiske ledere som ikke tilbringer all sin arbeidstid på avdelingen blant barna. Det som vi ser ut fra nasjonal sykefraværstatistikk (figur 1), og kjennskapen vi har til komplekse oppgaver som er tillagt denne yrkesgruppen, er det som har gitt oss en antagelse og et inntrykk av at pedagogiske ledere oftere enn tidligere bytter arbeid. Enten til andre barnehager, andre roller i barnehagen, som for eksempel barnehagelærer eller avdelingsleder, eller til andre yrker. Det definerte fraværet, var som allerede nevnt det som vekket vår nysgjerrighet, men etter å ha undersøkt sykefraværet i lokale statistikker ønsket vi å finne ut mer, uten nødvendigvis å måtte endre problemstillingen. Vi fant faktisk problemstillingen enda mer interessant og relevant i det vi kom til en felles enighet om å se på den pedagogiske lederrollen som helhet, uten utelukkende å ha spesiell oppmerksomhet bare på sykefraværet. Av interesse ville vi videre i prosessen undersøke hvordan den pedagogiske lederrollen oppleves, og hva pedagoger selv mener skal til for å mestre oppgavene for å kunne stå i jobben. Både med tanke på sykefravær og det å beholde pedagoger i stillinger i barnehagesektoren.



Figur 1 - egenmeldt fravær i ulike yrker.

## 2.2 Avgrensning og problemstilling

Vi innledet med å se på ulike faktorer for sykefravær hos pedagogiske ledere, både egenmeldt og legemeldt, men det var ikke store deler av disse som var markert til å handle om

arbeidsrelatert fravær, noe de ansatte selv må melde inn hvis det er tilfellet og som vi begge i arbeidsgiverrollen opplever at de sjelden gjør. STAMI (2019) dokumenterer med bakgrunn i statistikk, at faktorer som spiller inn på sykefravær er relativt like eller mer belastende for assistenter og fagarbeidere, som også tilbringer mer tid på avdeling, så vi har derfor ikke valgt å snevre inn fokuset til akkurat disse. Vi ønsker heller å utforske hvordan rollen som pedagogisk leder oppfattes for de som innehar den. Den største forskjellen mellom assistenter/fagarbeidere og pedagog er at pedagogen er leder på avdelingen i tillegg til å være en del av grunnbemanningen, så vår antakelse er at det er en vesentlig del av det som kan oppleves som utfordrende eller uoverkommelig for noen muligens kan være det som fører til økt sykefravær og høy turnover i yrket. Etter først å ha sett på sykefravær, ble vi deretter genuint interesserte i å utforske rollen som pedagogisk leder i barnehage. Konkret for å se hva de opplever som positivt i jobben sin, hva de opplever som belastende i jobben sin, hvordan ledelse utøves av denne yrkesgruppen, og hvilket fokus ledelse får i arbeidshverdagen. Dette er faktorer vi tror kan være av betydning å utforske, før man isolert sett kan se på hvordan en pedagogisk leder skal kunne oppleve rollen som mulig å fylle. Vi valgte denne tilnærmingen for å avgrense oppgaven, og dermed forsøke å finne svar på problemstillingen. Arbeidet kunne starte, vi tok kontakt med den aktuelle barnehagen.

### **2.3 Disposisjon av oppgaven**

Videre i oppgaven skal vi i teorikapitlet se på teorier og begreper som er relevante for ledelse og dermed også for problemstillingen. Vi vil forsøke å synliggjøre hvordan empirien kan forstås i sammenheng med pedagogiske ledes oppfatning av sin rolle, og hvordan ledelse kan påvirke arbeidet i barnehagen. Ettersom vi har jobbet ut fra et utforskende design, har antagelser om funn kommet i etterkant av intervjuene, for da først fikk vi se hva pedagogene vektla både i positiv og negativ forstand. Rammene for arbeidet har mange variabler og oppleves ikke alltid som gode nok for arbeidet som skal gjøres.

Metodekapitlet kommer til å beskrive vårt utforskende design, fremgangsmåter og vurderinger vi har gjort underveis av både etisk og praktisk art. Dette for å forklare hva vi har gjort og hvorfor. Analysekapitlet vil deretter vise hva vi har funnet når vi har behandlet datainnsamlingene systematisk, og derfra har vi kommet frem til noen funn som kan tenkes å være relevante i forhold til hva vi ønsket å finne ut. Drøftingen kommer til sist, der skal vi prøve å se funn og fenomener fra flere sider, se på aktuelle sammenhenger og knytte dette til

relevant teori. Til slutt skal vi ha en avslutning hvor vi kommer med vår oppsummering/konklusjon. Denne knyttes til innledningen, for å ha en rød tråd gjennom hele oppgaven.

### **3 Teorikapittel**

En stor organisasjon innen barnehage er valgt som utgangspunkt for det som er vår undersøkelse og vårt forskningsområde. Barnehage som organisasjon har lang tradisjon og blir i dag sett på som en av velferdsstatens viktigste inkluderingsarenaer. Barnehagen er definert å være en viktig samfunns- og utdanningsinstitusjon for de yngste barna. Når det gjelder teori vil vi aller først beskrive hva en organisasjon er, og hvordan en barnehage som organisasjon er bygget opp fordi det kan være vanskelig for mange å forstå barnehage som organisasjon, også selv om man arbeider i en. For øvrig vil vi komme til å belyse tematikk som omhandler ledelse i sammenheng med undersøkelsen. Vi har flere antagelser, og vi ønsker å finne ut av flest mulige positive og negative forhold som angår yrkesrollen som pedagogisk leder, for deretter å se på hvilke av de som kan ha størst betydning for at pedagogene skal bli værende i yrket, og eventuelt bidrar til eller motvirker rekruttering til yrket. Vi tror rollen oppleves som krevende på grunn av de mange kravene og oppgavene, og at tiden for å utøve disse oppleves som knapp. Vi har også antakelser om at faktorer som samarbeid, organisering og ledelse kan ha betydning, men det er vanskelig å anslå i hvilken grad.

God måloppnåelse er avhengig av at de ansatte opplever arbeidet som overkommelig. Med bakgrunn i STAMIs (2019) oversikt, tolker vi at det er langt fra alle som gjør det. Sykefravær som en isolert faktor tror vi kan gjøre arbeidet vanskelig og uoverkommelig. Det totale sykefraværet i barnehagen er 12.2 %, men bare 3 % er lagt til de pedagogiske lederne. Hva er det som gjør at pedagogene i denne enheten ikke har like mye fravær som pedagogene i resten av landet? Er det positive faktorer i denne enheten som bidrar til å motvirke de negative, som dermed gjør at rollen oppleves som overkommelig?

#### **3.1 Barnehage som organisasjon**

Styringsdokumenter som lov om barnehager og rammeplan definerer virksomhetens innhold og oppgaver. Det er for øvrig knyttet arbeidsbeskrivelser, lovverk, forventninger, uformelle og formelle regler til hvordan arbeidet i barnehagen skal utføres, og av hvem. For å skape

forståelse av hva en organisasjon er, vil vi helt kort innlede med Røvik, Strand, Arnulf, og Lund Martinsen. Alle viser til hundre års historie, og blant flere andre viser de til Frederick Winslow Taylor, Max Weber og Henri Fayol som bidragsytere til moderne ledelsesteori. Ifølge Strand (2015) er det som kjennetegner en byråkratisk organisasjon, at det er flere nivåer i organisasjonen og stor grad av spesialisering. Det er nedskrevne regler, lov om arbeidstid, lønn, ferie og andre avtaleverk som sikrer medbestemmelse og gode rammer. Organisasjonen har en definert og formalisert ledelse, det er en formell leder som er leder av organisasjonen. De overordnede leddene har ansvaret og styrer avdelingene som er nivået under, med samordning og styrte arbeidsprosesser. (Strand, 2015, s. 28) For oss har det å kjenne til teorier om organisasjoner slik de fremstår i dag, vært av betydning for å forstå og se sammenhenger. Med bakgrunn i for eksempel Bolman og Deal (2014, s.53 - 55) forstår vi menneskelige organisasjoner som spennende og utfordrende, men samtidig komplekse og uklare. Organisasjoner består av et mangfold av mennesker som skal fungere sammen i en slags symbiose. Mennesker er svært forskjellige, de tenker på mange måter helt ulikt, de har individuelle og subjektive virkelighetsoppfatninger om en og samme sak. Menneskenes atferd i organisasjonen blir derfor vanskelig å forutse, så organisasjoner kan dermed overraske. Det som en forventer skal skje, skjer nødvendigvis ikke. Det kan like gjerne skje noe helt annet. Organisasjoner eksisterer for å nå fastsatte mål. De kan være komplekse, men de kan forstås og tilpasses. Ledere må være klar over det uforutsigbare som beskrives. Om «spillereglene» endrer seg må ledergruppen legge om strukturen deretter. (Bolman & Deal, 2014 s. 141)

### **3.2 Styring, ledelse, profesjonalisering**

Barnehagen er en byråkratisk organisasjon. Der hvor vi har gjort undersøkelser, ser vi at det er tydelig styring og ledelse, et hierarki (Røvik, 2016.) I denne sammenheng organisert ovenfra og ned på følgende måte: Enhetsleder, avdelingsleder, og pedagogiske leder. Den pedagogiske lederen er som hovedregel utdannet barnehagelærer. Barnehagelærer og førskolelærer er ett og samme begrep. I statistikken som det vises til i innledningen, er tittelen førskolelærer brukt. Vi vil heretter komme til å bruke begrepet barnehagelærer, som er nåværende tittel etter endt bachelorutdanning. Det å være barnehagelærer er en profesjon. De fleste yrkesutøvere som tilhører profesjoner har spesifikk utdanning fra universitet eller høyskole. (Strand, 2015, s. 271) Profesjonalisering er ifølge Weber (2000) en prosess der et yrke kan være det som leder frem mot et større ansvarsområde over bestemte arbeidsoppgaver. Stillingen pedagogisk leder er et klassisk resultat av profesjonalisering. Dog

aller nederst i barnehagens lederhierarki, men for de som innehar rollen handler det paradoksalt om likevel å ha et stort domene. Ansvarer som er tillagt funksjonen handler om daglig ivaretagelse av faglige, pedagogiske, og administrative oppgaver. Med andre ord utøve ledelse opp mot oppgaver, relasjon og arbeid som er utadrettet mot foresatte eller eksterne samarbeidspartnere. De ansatte jobber i en struktur med vekt på hierarki og toppstyring, noe som vil fungerer godt ved enkle og stabile oppgaver hvor ansatte arbeider i definerte team, og i dette tilfellet på aldersdelte avdelinger. I barnehagen er de pedagogiske lederne de lederne som det er flest av, og de binder sammen organisasjonens operative nivå opp mot organisasjonens øverste ledelse. (Bolman & Deal, 2014)

### **3.3 Handlingsrom**

Strand (2015, s. 397) beskriver hvilke muligheter ledere har til å gjøre beslutninger, og tar i bruk begrepet handlingsrom for å anskueliggjøre dette. Handlingsrommet for ledelse i en organisasjon, synliggjør de mulighetene som ledere har for å gjøre valg i spennet mellom krav og begrensninger. Valg er det som representerer det en leder kan gjøre, men ikke nødvendigvis må gjøre. Valg er videre det som gir lederen handlefrihet. Krav er hva enhver som innehar stillingen må gjøre for å unngå sanksjoner, eller miste sin stilling. Krav inkluderer standarder, mål, instruksjoner, regler, prosedyrer, politiske vedtak som må iverksettes for å lage rammer rundt arbeidet. Begrensninger er det som setter grenser for hva en leder kan gjøre, eller ikke kan gjøre. (Høst, 2009, s.30) For eksempel, økonomi, avtaler, særavtaler, i dette tilfellet særavtalen SFS 2201 (2018) og lover: Arbeidsmiljøloven, likestillingsloven, diskrimineringsloven, hovedtariffavtalen, hovedavtalen, barnehageloven, Rammeplanen for innhold og oppgaver i barnehagen.

Stewards analysemodell i figur viser her forenklet hva som påvirker lederrollen. (Stewart, 1982 og 1989) Figuren skisserer det handlingsrommet som foreligger mellom krav og begrensninger som en har for å gjøre beslutninger i et «krysspunkt» mellom forskjellige hensyn. Modellen er ikke absolutt, heller ikke statisk, for begrensninger og krav kan tolkes og revideres. Ifølge Strand (2015) kan handlingsrommet variere sterkt for identiske stillinger. Offentlige ledere kan skape seg et handlingsrom for ledelse ved å prøve ut hva som er mulig innenfor det offentlige systemet, og ved å søke kreative kombinasjoner av ressurser og handlemåter. (Strand, 2015, s. 349)



Figur 2 - Stewarts analysemodell (1982, 1989).

Slik vi forstår modellen, vil den i praksis være et styrende verktøy for at enhetsledere i samarbeid med pedagogiske ledere skal kunne lage grunnleggende formelle organisatoriske rammer i barnehagen. Figuren viser at handlingsrommet bestemmes av de fullmakter en som leder har, i tillegg krav, og rammer. Handlingsrommet utøves i hovedsak av øverste ledelse i organisasjonen.

I en organisasjon som barnehage, hvor det er mange nivåer av ledere, er det sannsynlig at handlingsrommet kan være utydelig, både for den pedagogiske lederen og for de ansatte under det pedagogiske ledernivået. Det er langt opp til toppen av hierarkiet, til øverste ledernivå. De pedagogiske lederne har begrenset beslutningsmyndighet, og er i mindre grad enn avdelingsledere deltakere i barnehagens lederteam. Øverste ledelse leder gjennom pedagogene og ser ikke det operative nivå i daglig arbeid, det er det bare den pedagogiske lederen som gjør. Ifølge Strand (2015) er det lite trolig at ledere som faktisk har, eller oppfatter å ha lite rom for å gjøre annet enn det som er fastlagt, skal kunne påvirke organisasjonen i særlig grad, noe vi tror kan generaliseres til rollen som pedagogiske ledere har. Travle, sammensatte og krevende arbeidshverdager gjør at det er usikkert hvor bevisste de er handlingsrommet som er tillagt stillingen.

### 3.4 Lederrollen

I rolle som pedagogisk leder, er en frontfigur for dem som en er satt til å lede. Ifølge Lund Martinsen (2015) fordi lederrollen blant annet er et utspring av formell autoritet, som for eksempel utdanning. Ifølge Høst (2009) må den som er leder ha legitim makt. Legitim makt, er makt som baserer seg på de rettigheter som lederen har i kraft av sin stilling. De underordnede har plikt til å gjøre det lederen ber om. Det at den pedagogiske lederen gjør det samme arbeidet som de andre på avdelingen trenger ikke å være et hinder for faglig

profesjonalitet. Men det kan skje at uklar, eller manglende ledelse fører til at sterke uformelle ledere trer frem. Det er vanskelig å lede dersom makten flyttes fra den som har ledelse til de som ikke har det. Ledere i offentlig virksomhet har begrenset anledning til å velge sine medarbeidere. Det samme gjelder sideordnede og underordnede medarbeidere opp mot ledernivå. Man blir på måte prisgitt de man arbeider sammen med. Fra dette perspektivet består utfordringen i å tilpasse organisasjonen til menneskene – og å finne en arbeidsform som lar ansatte gjøre den jobben de skal gjøre, samtidig med at de trives med seg selv og det de gjør. (Bolman & Deal, 2014) Dersom arbeidet på det operative nivå blir vanskelig å kontrollere, kan dette skape belastninger og påvirke motivasjonen hos den pedagogiske lederen. Motivasjonen er en av de viktigste faktorer å jobbe med for å oppnå effektive arbeidsprosesser. (Birkinshaw, 2015, s.63)

### **3.5 Ledelse**

Ifølge Strand (2015) er ofte lederens verden mer uoversiktlig enn for mange andre. Det vil være av betydning å legge til rette for gode organisatoriske rammer på avdelingene i barnehagen. Strand hevder at lederjobber generelt er uskarpt definerte, og at det er mange som har ulike og usagte forventninger til lederne. Evne til orientering, fortolkning, konfliktorientering og tydelighet er avgjørende for at lederen skal få gode arbeidsvilkår. (Strand, 2015, s. 399) Ifølge Lund Martinsen (2015) har de fire ordene, planlegging, organisering, koordinering og kontroll dominert vokabularet innen ledelse siden den franske industrimannen Henry Fayol introduserte dem i 1916. Ordene handler om ledelse, men forteller oss egentlig lite om det som lederne egentlig gjør. Ord «er bare ord» og antyder i høyden noen vage mål som ledere har for sitt arbeid. (Lund Martinsen, 2015, s. 41) Vi vil forsøke å gi ordene mening med bakgrunn i ledelsesteori, men ut fra observasjon i faglitteraturen ser vi at det fins utallige teorier og definisjoner på ledelse, og alle er ifølge Strand (2015) heller ikke helt omforent. Gary Yukl (2006) definerer ledelse som å påvirke andre til å forstå hvilke oppgaver som skal løses og hvordan oppgavene skal løses. Arnulf (2017) beskriver ledelse å skulle være det å påvirke innsatsvilje og samarbeid mot felles mål. Erlie (2015) hevder at kommunikasjon er en strategisk lederfunksjon. Einarsen og Skogstad (2015) beskriver ledelse som noe som finner sted i en organisert gruppe. Brønn og Arnulf (2014) hevder at en måte å forstå ledelse på er at ledelse skaper mening; det vil si å gjøre mål, roller og arbeidsoppgaver meningsfulle for dem som skal delta i arbeidet. Høst (2009) beskriver kjernen av alle definisjoner på ledelse er å skape orden og retning. For Birkinshaw

(2015) handler ledelse om å bringe mennesker sammen for å oppnå ønskede mål. Røvik (2016) definerer ledelse som et virkemiddel for å kunne påvirke og koordinere atferd som en direkte, gjerne dialogbasert påvirkning som er utøvd i relasjonen mellom den enkelte leder og ansatte. I tillegg handler det om å forstå sin rolle innenfor samarbeidet i en organisasjon. (Arnulf, 2017) argumenterer for at kommunikasjon - språklig samhandling er en hjørnestein i vellykket ledelse. Ifølge Bolman og Deal (2014) er lederens oppgave å støtte samt å myndiggjøre sine medarbeidere. Det å være imøtekommende og lyttende er høyt verdsatt. Mikkelsen og Laudal beskriver utøvelse av ledelse i forhold til å definere en retning og realisere mål i en profesjonell virksomhet gjennom å påvirke personer, kulturer, strukturer og politikk. (Mikkelsen & Laudal, 2016, s. 552) Spurkeland (2009) hevder at ledelse kan betraktes ut fra to hovedvinklinger: Relasjonstenking eller posisjonstenking.

Alle definisjonene av ledelse vil gi mening i prosessene som foregår i en barnehage, men lederne er avhengige av andre for å utøve sin gjerning. (Strand, 2015, s. 419) På avdelingene i barnehagen er arbeidet planlagt og organisert av den pedagogiske lederen, hvor ulike yrkesgrupper jobber sammen om å nå felles mål. Med bakgrunn i en visjon om livslang læring, lek, omsorg, og fag vil det være naturlig å prioritere tid med barna, men det er til sammen mange ulike arbeidsoppgaver tillagt rollen. En av utfordringene er å ha tilstrekkelig tid for å utøve ledelse. En rapport fra SINTEF (Mordal, 2014) fastslår at lederne i barnehagene har fått langt flere administrative oppgaver i sitt mandat, gjerne mer enn både de selv og medarbeiderne ønsker, siden dette tar tid bort fra barna og arbeidet på avdelingene. De administrative lederoppgavene har primært sammenheng med kontroll, tilrettelegging, fag, ivaretagelse, oppfølging av interne regler og rutiner. Bolman og Deal (2014) fremhever til sammenligning strukturens betydning i en organisasjon. Dersom arbeidet med å skape og etablere struktur nedvurderes, kan det primært resultere i feildisponering av energi og sekundært feildisponering av ressurser. De administrative oppgavene i barnehagen er derfor av stor betydning og bør prioriteres, planlegging og organisering må ses i sammenheng med ledelse.

Hverdagen i barnehagen er ikke statisk, I en hektisk hverdag beveger den pedagogiske lederen seg fort fra det ene til det andre, og fra den ene til den andre. Vi vil anta at ledelse på avdelingene i stor grad kan ses i sammenheng med Hersey og Blanchards (1993) teori om situasjonsbetinget ledelse. Pedagogiske ledere må tolke mange ulike situasjoner som oppstår



der og da. De må opptre på en måte som bidrar til pedagogisk læring og hjelpe øvrige ansatte med å håndtere situasjoner. De ansatte i en barnehage arbeider med «virkeligheten» som er lite forutsigbar og heller ikke regissert. Som leder må en foreta beslutninger, ofte raske beslutninger, samtidig må en bruke sin pedagogiske kunnskap og evne til støtte både i arbeidet med de voksne og barna. Det spesielle er at begge parter, barna i barnehagen og de ansatte, er tilstede og sammen på en felles arena det meste av tiden hvor samhandling skjer. Vi vil anta at den som skal lede i hovedsak og hele tiden må utvise hensyn til begge parter, både barn og voksne, i tolkning, forståelse og utøvelse av lederatferd.

Innenfor de hierarkiske rammene har de pedagogiske lederne et stort lederansvar. De har kjernekompetanse, og er både et kjernemedlem og en fagleder i et arbeidsfellesskap på avdelingene. (Røvik, 2016) De har de en annen ledelsesprofil enn enhetslederne og avdelingslederne i barnehagen, fordi de er mest på avdelingene med barna og de øvrige ansatte som er knyttet opp mot barna. Det å være pedagogisk leder må kunne anses å være det Birkinshaw (2015) kaller en hybrid leder, fordi elementer av definerte og udefinerte oppgaver og ledelse må kombineres eller kobles sammen. Videre vil vi presisere begrepet «hybrid» med bakgrunn i at en pedagogisk leder i tillegg har personalansvar for to, i noen tilfeller tre ansatte på avdelingen. Lederen har ansvar for barna og et ansvar for ledelse av personalgruppen. I tillegg ansvar for resultater, måloppnåelse og daglige drift på «egen» avdeling. De er også den som har ansvaret for å overføre grunnleggende verdier, formell og uformell læring til andre ansatte i avdelingen. Vi har en antagelse om at den pedagogiske mellomlederrollen kan være kompleks, fordi den kan utløse et «krysspress» for ledere som hele tiden skal stå mellom øverste og nederste nivå i organisasjonen. Rollen er fragmentert, men må i praksis fremstå som sammensatt. De som innehar rollen skal evne å samarbeide med mange og på ulike nivå; barna, øvrige ansatte, ledere på sideordnet nivå, ledere på høyere nivå, eksterne samarbeidspartnere, og foresatte. Den pedagogiske lederen må vise stor evne til sosial kompetanse, tilpasse seg mange forskjellige mennesker, nye situasjoner, og det å hele tiden være en frontfigur. Den pedagogiske lederen har langt flere roller, funksjoner og oppgaver enn bare en.

### **3.6 Sykefravær**

Utdanningsforbundets rapport 1- 2020 (Lund, 2020), inneholder forskning om sykefravær i barnehage. Kort oppsummert fra rapporten mener flere av informantene at det er av betydning å se på bemanningen for å forstå sykefraværet i barnehager. En subjektiv opplevelse er at arbeidet over tid har blitt mer krevende, forventninger og krav har økt. Den knappe ressursituasjonen har bidratt til dårlig samvittighet og en opplevelse for mange av å måtte jobbe dobbelt. Dette fordi antallet voksne i forhold til antall barn av ulike årsaker ofte er for lavt. Sykefravær, administrative oppgaver som reduserer tilstedeværelsen av den pedagogiske lederen på avdelingen, og økt vikarbruk er blant noen av årsakene til at mange sier de blir slitne og føler at de ikke får gjort det de skal av arbeidsoppgaver. Det å arbeide i barnehage betinger støy og kan være fysisk krevende. For å takle støy og annen belastning kan dette gå greit så lenge det fysiske og psykiske arbeidsmiljøet er godt tilrettelagt, men dette er av forskjellige årsaker ikke alltid like enkelt. Mangel på tid og ressurser er tilbakevendende tema som generelt gjør hverdagene komplekse. Birkinshaw (2015) mener at god ledelse handler om å forstå sine egne og organisasjonens begrensninger. De byråkratiske systemene har sine utfordringer, og kan bestå av lederskap og ledere som vil og gjør det beste, men som likevel har misfornøyde ansatte. Det kan også være motsatt. Det er av betydning at man finner metoder for å skape optimaliserte prosesser og arbeidsbetingelser innad i organisasjonen, samtidig som en beholder motivasjonen både hos en selv og hos de som arbeider i organisasjonen. Sykefravær hos medarbeidere kan påvirke både arbeidslysten og det å vise tilstedeværelse, både hos ledere og ansatte som generelt som en regel viser frisknærvær. Tilstedeværelse og det å klare å opprettholde kontinuitet er av stor betydning for å unngå slitasje i organisasjonen.

### **3.7 Bærekraftig ledelse**

For å finne ut av hva som kan være bærekraftig ledelse, har vi i hovedsak valgt teori fra Strand (2015), Birkinshaw (2015), Spurkeland (2009), Arnulf (2017), Lund Martinsen (2015) og en rapport fra SINTEF (Mordal, 2014) som utgangspunkt. Det å prioritere å planlegge og organisere, er en betydelig grunnleggende form for ledelse. Struktur og gode rammer vil kunne gi trygghet og gi oversikt for barna og for de ansatte. Organisasjoner som har medarbeidere som er engasjerte og fornøyde presterer bedre enn organisasjoner som ikke har det. (Birkinshaw, 2015) Klart det er av betydning å ha fornøyde medarbeidere, derfor vil vi innledningsvis vektlegge relasjonsledelse, fordi den pedagogiske lederen arbeider gjennom

andre. Autoritet defineres som en relasjon, og ledere er avhengige av å få oppslutning fra medarbeiderne for å oppnå mål. For øvrig er lederen avhengig av samarbeidsvilje og det å få informasjon fra mange parter. (Strand, 2015, s.420) Relasjoner er av betydning for å få etablert et godt lederteam i barnehagen som skal sørge for et stabilt og positivt miljø, hvor man trives og har lyst til å lykkes. Stabile og forutsigbare miljøer gjør det mulig både for de ansatte og barna å fokusere på læring. For å få dette til blir det viktig å sikre rutiner for hva som er tillatt og ikke tillatt, samt forespeile konsekvenser dersom en ikke overholder regler som er satt. Dette vil være et felles anliggende både for barnegruppa og ansattgruppa, for det handler om å sette grenser. Dessuten handler det også om å forbygge problemer, identifisere og rydde opp i konflikter raskt og på en god måte. Det å kunne lede på en måte der en får ansatte med seg vil være av største betydning. Det er gjennomført mange studier som viser at engasjerte ansatte har lavere fravær, bedre trivsel og til og med færre tilfeller av sykdom. (Birkinshaw, 2015, s. 28)

Barnehagens lederteam må kunne legge til rette for, og bidra aktivt i arbeidet som har med utvikling av «sin» barnehage. Ifølge Mordal (2014) er det ikke automatikk i medarbeidernes lojalitet og eierskap til arbeidsplassen, hverken i barnehagesektoren eller i andre organisasjoner. God ledelse må derfor søke å bygge og opprettholde lojalitet og eierskap, dette gjøres blant annet gjennom å utvikle barnehagen i en retning medarbeiderne opplever som nyttig og som er bygd på gode felles verdier. Lund Martinsen (2015) beskriver i denne sammenhengen deltagende lederstil, noe som vil bety å praktisere en støttende og mindre styrende atferd der medarbeiderne involveres og tas med på råd om hvordan løse arbeidsoppgavene sammen. Mordal (2014) viser også til betydningen av å vise støttende og inkluderende lederskap. Et lederskap i balanse mellom innflytelse, tillit, involvering, støtte, hvor leder har tilstrekkelig oversikt, faglig integritet og kontroll.

Spurkeland (2009) formidler også begrepet relasjonsledelse for å forstå noe av «kunsten å lede.» En av de viktigste ferdighetene er dialog. Kunsten å mestre den likeverdige og balanserte samtalen er ifølge Spurkeland nøkkelen til et vellykket lederliv. Relasjonsledelse er en nordisk, demokratisk leder-form der lojalitet og motivasjon oppnås ved å bygge opp delaktighetsfølelse. Leder og medarbeidere deler både makt og ansvar. (Spurkeland, 2009, s. 11) Verdibasert ledelse krever kontinuerlig arbeid med relasjoner, da dette ifølge Spurkeland er viktig både for å bygge tillit og for å opprettholde tillit. Ifølge Mordal (2014) er gode

relasjoner og tillit til sine ledere noe som stadig må vedlikeholdes, og at god ledelse krever ledere som tar relasjonen til medarbeiderne alvorlig. God ledelse preges også av en form for transformasjonsledelse. Arnulf (2017) beskriver transformasjonsledelse, hvor ledelse er innrettet mot å inspirere medarbeiderne til engasjement for organisasjonens misjon og mål. Strand (2015, s. 52) hevder transformasjonsledelse gir positive utslag. Perspektivet er på lederens funksjon, som skaper og forvalter av et av et normalbasert fellesskap, i motsetning til det å bruke lederverktøy for kontroll og daglig produksjon. (Strand 2015, s. 61) Virkemekanismen er bevisst verdifellesskap og det å ta i bruk andres følelser og verdier og klare å uttrykke deres forhåpninger som forventninger. Ordet transformasjon innebærer at ledere og de en er satt til å lede går fra egennyttig tradisjonell opptreden til å gi av seg selv for en felles sak og fremtid. (Arnulf, 2017, s. 56) Relasjoner som medfører gjensidig stimulans og som gjør medarbeiderne om til ledere.

Den pedagogiske ledelse er viktige for resultater, men leders rolle som inspirator er viktig for måloppnåelse. Kunsten og det komplekse er å kunne bruke teoriene sammen, som en helhet. Gjennomgående forskning tyder på at ledere som arbeider i dimensjonen for transformasjonsledelse er mer effektive og har mer tilfredse medarbeidere enn ledere som ikke har fokus på relasjon og transformasjon. Korrelasjonen mellom lederens egen relasjonskompetanse og resultatoppnåelse ser for oss ut til å være høy og dermed av største betydning for organisasjonen.

## **4 Metodekapittel**

En sentral del av samfunnsvitenskapenes målsetting er å finne forklaringer på sosiale fenomener. Alle forklaringer består av to deler, en beskrivelse av explanandum og en beskrivelse av explanans. Påstander som beskriver explanans, er premissene i forklaringen, de påstander som beskriver explanandum, er konklusjonen. Gilje og Grimen skiller videre mellom tre typer forklaringer; årsaksforklaringer, funksjonelle forklaringer og formålsforklaringer (Gilje & Grimen, 2013, s.106), for når man skal gjennomføre en studie som kan bidra til nettopp å finne forklaringer, så må det tas en rekke selektive valg. Det første er å definere hva det er man skal undersøke. Hva man skal undersøke, med andre ord problemstillingen: «Er det å være pedagogisk leder en (u)mulig rolle å fylle,» har lagt føringer for det som ble et utgangspunkt for design og metode. (Bryman & Bell, 2015)

Det å skulle beslutte valg av design og metode er en viktig del av enhver studie, derfor er det også en viktig del av forberedelsesfasene i vår studie. Vi syntes innledningsvis det var vanskelig å finne noe vi begge to hadde lyst til å undersøke, i tillegg var det vanskelig å finne en problemstilling som hadde mening. Vi vurderte flere muligheter, og brukte egentlig lang tid på å gjøre valg av metode og undersøkelsesdesign, før vi ble enige om hvordan vi skulle starte opp og gjennomføre arbeidet.

Hvilken metode som egner seg best avhenger av flere ting, først og fremst for eksempel å kunne skille mellom å bruke kvalitativ og kvantitativ metode, og det å generelt være bevisst på det som vil komme til å være fordeler og ulemper som de ulike metodevalg vil komme til å medføre. Allerede vår 2019, begynte vi å generelt å se på og lese relevant litteratur for å tilegne oss kunnskap og dermed ha større forutsetninger for å gjøre gode vurderinger for metodevalg. Vi har lest mange artikler og faglitteratur, i tillegg til pensumlitteraturen for studiet. Etter hvert utviklet vi ny kunnskap, som førte til at vi kunne gjøre et valg av den metoden som vi mente var best egnet til å besvare problemstillingen, for oss.

Fra vårt ståsted ønsket vi å utforske fenomenet, et tema ut fra en problemstilling. I beste fall ønsket vi å forstå sammenhenger, gjøre funn og erverve ny kunnskap. Vi kom til enighet om å gjøre en eksplorerende undersøkelse i en tilfeldig valgt organisasjon. Studien, basert på en ambisjon om å utforske et fenomen, utspant seg av interesse, og fordi vi har funnet begrenset litteratur og forskning om det som etter hvert ble en realitet for oss. For å belyse fenomenet ble det som litteraturen kaller kvalitativ metode, valget vi kom til å foretrekke. Kvalitativ forskning er en strategi som legger vekt på ord, istedenfor tall i innsamling og analyse av kvalitativ data. (Jacobsen 2015)

I motsetning til kvantitativ forskning og kvantitative studier har kvalitative studier en induktiv tilnærming, noe som med andre ord vil si en tilnærming fra empiri til teori. Kvalitative studier har en epistemologisk posisjon hvor man fokuserer på å få en forståelse av den sosiale verden gjennom å studere hvordan verden egentlig tolkes av dens egne deltakere, i tillegg er det en ontologisk tilnærming som på fagspråk kalles hermeneutisme (fordi tilnærmingen også inneholder sosial konstruktivisme). Sosial konstruktivisme er noe som langt på vei antyder at fenomener er et såkalt utfall av en interaksjon mellom flere individer, og er dermed ikke separate fra deltakerne i en kontekst. Studien som vi har utført, legger dermed stor vekt på

kommunikasjon med ord istedenfor å legge vekt på tall i form av innsamling og analyse av data. (Bryman & Bell, 2015) Vi mener derfor at tilnærmingen som vi har valgt vil passe godt i en barnehage.

Det å være kompetente kommunikatører har generelt stor betydning både i dagliglivet vårt, og i enhver organisatorisk sammenheng. Gode begreper bidrar til forutsetning for å begripe verden. I konteksten barnehage, informant og intervju vil kommunikasjonen med informantene ha stor betydning. Det er minst to oppfatninger om kommunikasjon som kan anvendes på organisasjoner: En betraktning av kommunikasjon som en utveksling av informasjon, eller en betraktning om at det legges vekt på en prosess hvor vi skaper mening enten med det vi selv formidler, eller blir formidlet tilbake. Erlie (2015) poengterer også betydningen av å ha en mottakerorientert tilnærming til kommunikasjon. Dette fordi mennesker har en tendens til å tolke opplevelser på en måte som støtter opp under eget syn. (Erlie, 2015, s 79) Med dette mener Erlie at et budskap på mange måter, og veldig enkelt, kan mistolkes eller misforstås. Informantene som vi ønsket å kommunisere med var ikke en klar og entydig målgruppe, de var det vi har valgt å kalle en heterogen gruppe. Gruppen av informanter besto av mange ulike individer med mange ulike informasjonsbehov og ulike forutsetninger for å motta og forstå budskapet. (Erlie, 2015, s 22)

Disse aspektene som er nevnt bidrar generelt til å gjøre kommunikasjon mellom mennesker komplisert. Likevel valgte vi å gjøre studien som intervju, fordi vi ser på oss selv som tydelige i kommunikasjon med andre og er heller ikke redd for å snakke med andre mennesker, selv om et intervju er en samtale som har en viss struktur og hensikt. Forskningsintervjuet går dypere enn den spontane meningsutvekslingen som skjer i hverdagen. I forskningsintervjuet er tilnærmingen varsomt spørre – og – lytteorientert, den har som hensikt å frembringe kunnskap som er grundig utprøvd. Intervjuet er ikke en konversasjon mellom likeverdige deltakere, fordi det er forskeren som både definerer og kontrollerer samtalen. (Kvale & Brinkmann, 2009) Spørsmålene i forbindelse med intervjuet ble laget av oss, to amatørforskere, med stort engasjement. Vi ferdigstilte vedlagte intervjuguide i november måned 2019 (vedlegg 1). Intervjuguiden ble sendt NSD i desember 2019. Etter kort tid fikk vi tilbakemelding og bekreftende svar om at bruk av intervjuguide og bruk av lydopptaker i forbindelse med intervjuet, var akseptert.

Siden studiet har et klart fokus og det er tydelig definert hva vi ønsker å avdekke, tenkte vi at et semistrukturert intervju ville være det som var best egnet for å besvare problemstillingen. Semistrukturert kontra et åpent intervju, fordi det var en planlagt og fleksibel samtale, med mål å få innblikk i informantens subjektive formening om og fortolkning av fenomenet som vi ville undersøke. Vi ønsket å forstå dagliglivet i barnehagen ut fra informantenes egne perspektiver. (Kvale & Brinkmann, 2009, s 47.) Et åpent intervju tror vi i større grad ville bidra til å gjøre det vanskeligere for informantene å holde seg til tema. Ved å bruke et semistrukturert intervju ville vi i større grad kunne holde intervjuet på sporet av det vi ønsket å avdekke. Samtidig ville det også gi rom for informanten til å svare ganske fritt, og vi kunne følge opp andre interessante aspekter som kanskje ville dukke opp. (Kvale & Brinkmann 2009) Vi vurderte også at selv om det i utgangspunktet er definert en problemstilling vi ønsket å finne ut av, ble den kvalitative prosessen interaktiv ved at det er mulig å endre både problemstillingen og datainnsamlingsmetode underveis i prosessen. Momenter som vi ikke hadde tenkt på kunne dermed tas med i fremtidige intervjuer. (Jacobsen, 2015)

Ut fra disse kriteriene valgte vi et eksplorerende design, et kvalitativt forskningsprosjekt. (Skilbrei, 2019) Vi hadde en ambisjon om å utforske et fenomen vi visste litt, men ikke alt om. I tillegg fant vi begrenset informasjon med tanke på tidligere kvalitativ forskning. Fordi det allerede eksisterer en større grad forskning med bakgrunn i statistikk og kvantitativ forskning, ble vårt valg å foreta en eksplorerende studie. (Skilbrei, 2019, s. 106)

Vi startet undersøkelsen 06. januar 2020. Vi valgte en tilfeldig enhet av stor størrelse for å kunne ivareta anonymitet på enheten, - og på de som skulle delta i studien. Vi var bevisste på å informere lederne i enheten og informantene om anonymisering. Informantene ble gjort kjent med informert samtykke, samtlige skrev under på en samtykkeerklæring før intervjuet startet. I ettertid er svarene som ble gitt av informantene blitt kritisk fulgt opp. Vi prioriterte å gjøre intervjuer, transkriberte og leste gjennom for å finne meningsytringer som kunne belyse problemstillingen. Begrepet å være kritisk til oss som intervjuere er betimelig å bruke i denne sammenheng. Vi har arbeidet inntil nylig i sammenlignbare enheter med barn. Noe vi er klar over kunne komme til å begrense vår objektivitet og dermed påvirke egen forskning. Det å forholde seg objektivt har derfor vært et prioritert hovedmål i forberedelser og gjennomfaser av prosessen.

Barnehagens ledelse ble kjent med undersøkelsen og intervjuguiden på forhånd, nærmere bestemt i desember 2019. Seks pedagogiske ledere ønsket på oppfordring å delta, generell informasjon ble gitt fra barnehagens ledelse. Disse seks pedagogiske lederne var verken kjent med problemstilling, tema eller intervjuguide på forhånd.

Det ble gjort fire intervjuer første dag. For å følge opp informasjonen som fremkom og sammenligne funn, ble det gjort ytterligere to intervjuer en uke senere. En av oss har hatt ansvaret for å gjøre intervjuene, den andre har hatt ansvaret for å gjøre fortløpende transkribering. (Skilbrei, 2019) Vi har samarbeidet om hvordan kategorisere transkriberingen, og har blant annet skrevet ned subjektive forhold, sortert informasjon og strukturert kommunikasjon om detaljer og øvrig informasjon som fremkom. Transkribering har tatt mye tid.

Vi fikk heldigvis gjort intervjuene mens det enda var ordinær drift av enheten. En ordinær drift var og er det vi ønsket å ta utgangspunkt i. Pedagogisk leder nummer syv er kommet til i ettertid, etter utbrudd av Covid19/coronavirus. Begrensningen med en pågående pandemi, og et lukket samfunn mens vi har forsket har medført at vi ikke har hatt anledning å komme tilbake til barnehagen for å gjøre ytterligere intervjuer, eller stille spørsmål etter situasjonen som har oppstått. Vi har derfor hatt behov for en person, en pedagogisk leder for å avklare forhold som har vært uklare for oss angående rollen som pedagogisk leder.

#### **4.1 Utvalg**

Kvalitative studier baserer seg på å foreta strategiske utvalg, det vil si å velge ut deltakere som har de egenskaper eller kvalifikasjoner som er strategiske i forhold til det som er problemstillingen og undersøkelsens teoretiske perspektiver. (Thagaard, 2013, s.60) En hensiktsmessig måte å rekruttere deltakere på for oss, var å rette en formell henvendelse til øverste ledere i barnehagen. Vi ba barnehagens ledelse om støtte til å finne potensielle informanter. Slik kom vi frem til et såkalt tilgjengelighetsutvalg i barnehagen. Utvalget som ble gjort for å finne svar på problemstillingen, vil således ikke være representativt for alle pedagogiske ledere, eller for alle barnehager. Det vil si at undersøkelsen har en avgrenset kontekst, derfor er grensene for enheten satt tidlig. Vår primære interesse av å studere et fenomen og enheten er det som i stor grad representerer det empiriske grunnlaget for å utvikle en forståelse av fenomenet. (Thagaard, 2013)



Valg av utvalg ble gjort med bakgrunn i følgende kriterier:

1. Problemstilling.
2. Informanter må selv ønske å delta i undersøkelsen.
3. Undersøkelsen skjer i barnehage.
4. Informantene må være i rolle som pedagogiske ledere.
5. Informantene må være et representativt utvalg for yrkesgruppen i barnehagen.

Til sammen ble syv personer involvert i hele prosessen. Undersøkelsen tar som allerede nevnt for seg hvordan de pedagogiske lederne opplever sin arbeidshverdag. Med et unntak er alle pedagogiske ledere førskolelærere, og arbeider i en kommunal barnehage. Avgrensing som antall ble gjort for å kunne realisere studiet med tanke på rammer som tid og ressurser.

## **4.2 Variabler**

- Kvinner
- Kvinnedominert arbeidsområde
- Kvinnedominert organisasjon.
- Handlingsrom.
- Aldersblandet gruppe, informanter.
- Ulik fagbakgrunn
- Ulik erfaring i fag/ rolle.
- Sykefravær i enheten.
- Vikarbruk.
- Lederstøtte.
- Kollegastøtte.
- «Gnisninger» på jobb.
- Tidslengde av intervju.
- Samspill, intervjuer – informant.
- Utjevne maktforhold.
- Forstyrrelser.
- Kommunikasjon.
- Informasjon til informantene.

Ved å bruke en pragmatisk induktiv tilnærming ville vi kunne lete etter sannsynlige beskrivelser og forklaringer. Utgangspunktet er at man fornemmer ett eller annet som overrasker, noe som igjen vil bidra til å skape et spørsmål. (Jacobsen, 2015) Vi vurderte valg av begreper i intervjuguiden. Kommunikasjonen i intervjuet, antall spørsmål, antall informanter, relevans, betydningen av oppfølgingsspørsmål, og mulighet for de pedagogiske lederne å kunne utdype svar. Vi vurderte tidspunkt av dagen og tidslengde i intervjuet, hva som var best. I samarbeid ble det lagt til rette for intervjuer i et tidsrom på dagen som de som var informanter hadde tid og ro til å bli intervjuet uten tidsklemme til andre arbeidsoppgaver i barnehagen.

### **4.3 Intervjuguide**

Det teoretiske rammeverket er det som i stor grad har bidratt til at vi har kunnet utarbeide intervjuguiden (vedlegg 1). Da med tanke på å operasjonalisere teoretiske begreper til spørsmål som kan stilles på en forståelig måte til informantene. Intervjuguidens styrke er ut fra det som vi mener vekslingen mellom åpne og lukkede spørsmål. I tillegg fordi det er mulighet for å kunne utdype svarene. Skjemaet inneholder forslag til rekkefølgen av temaene som vi søkte kunnskaper om. Det dramaturgiske aspektet ved oppbyggingen av intervjuguiden retter seg mot utviklingen av en forventning om å nå et engasjert nivå i løpet av intervjuet. Vi ville først starte intervjuet med nøytrale emner, for deretter å komme gradvis inn på emner av personlig karakter. (Thagaard, 2013) Tema og spørsmål ble utarbeidet etter at vi hadde besluttet undersøkelsesdesign og valgt en metode for innsamling av data. Ved å formulere åpne spørsmål hadde vi jo en del forventninger om å skape engasjement og refleksjoner hos de som ble intervjuet.

Vi ønsket å finne ut detaljer om organisatoriske rammer for å utføre praktisk og pedagogisk arbeid, positivt og negativt. Vi ønsket å få vite noe om handlingsrom, det positive, belastninger, «tidstyver», «tidspress», «tidsklemmer», bemanningsnorm, endringer, kollega og eventuell lederstøtte. Vi var interesserte i å få høre noe om den enkeltes opplevelse av syn på arbeidet; egen rolle, arbeidsplikt, krav, forventninger, begrensninger, valg, og fremtidsrettede perspektiver. Med bakgrunn i de mange og sammensatte spørsmålene, hadde vi forventninger om å gjøre funn.

#### **4.4 Gjennomføring av intervju**

Kommunikasjon med barnehagens ledelse skjedde via telefon og e-post. Informasjon om forskningsprosjektet og hva innsamlet data skulle brukes til var vedlagt i e-postene. Det samme var godkjenning fra NSD.

Barnehagens ledelse hadde lagt til rette for et rom som kunne benyttes hele dagen, de to dagene, uten at det skjedde forstyrrelser eller avbrytelser. Informantene ble inviterte til å være med i forskningsprosjektet av barnehagens ledelse i god tid i forveien og før jeg ankom. Barnehagens ledelse satte opp en tidsplan. Informantene ble ikke informert på tilsvarende måte som lederne, de hadde ingen detaljkunnskap før intervjuene. Dette fordi vi trodde barnehagens ledelse kom til å gi informasjon på forhånd, tilsvarende som den de selv hadde fått. Det viste seg at barnehagens ledere hadde ikke forstått dette på samme måte, at de skulle informere videre om detaljer. Variabelen som omhandler kommunikasjon burde vært bedre ivarettatt, noe som i dette tilfellet er vårt ansvar.

Mangel av informasjon og forhåndskunnskap viste seg generelt å ha liten betydning. Informantene var svært positive til å delta og ble informert om detaljer før intervjuene startet. Hver informant fikk informasjon om anonymisering og ble gjort kjent med begreper som for eksempel informert samtykke og hva det betyr. De ble også gjort kjent med at de kunne trekke seg fra forskningen når som helst dersom dette skulle bli et ønske. Samtlige sa at de hadde forstått informasjonen, før de skrev under på en samtykkeerklæring før intervjuet startet.

At vi er kjent med barnehagen som organisasjon er grunnen til at vi har fordelt arbeidsrollene med tanke på å gjøre intervju og transkribering. Vi har jobbet adskilt frem til arbeid med kategorisering begynte. Det har vært et bevisst valg å innledningsvis arbeide adskilt, nettopp for at begge to ikke skulle bli påvirket av intervjuene og la egne subjektive tolkninger være det som ble førende for resultatet. En har gjort intervjuene og fått førstehåndsinformasjon. Den andre har transkribert fortløpende og fått andrehåndsinformasjon.

Vi har bevisst valgt å gjøre en grundig transkribering for ikke å gå glipp av nyanser som fremkommer i intervjuene. Dette er sett i sammenheng med at vi som forskere i egen og sammenlignbar organisasjon har fordel av at vi kjenner både kulturen og forstår den virkeligheten som informanten formidler. Vi har bevisst ikke samtalt om funn før etter at

datamaterialet ble ferdig transkribert, og når vi kom til arbeidet som handler om kategorisering og strukturering av intervjuene. (Thagaard, 2013)

Tid i barnehagen er en kritisk suksessfaktor. I samarbeid med barnehagens ledelse ble det derfor valgt en dato der mange foresatte hadde barna hjemme etter endt juleferie, selv om barnehagen var åpen. Ei tid på året som ofte medfører få barn tilstede og god tetthet av ansatte. Det var relativt enkelt for barnehagen å frigjøre ressurser slik at informantene kunne bruke god tid og ha ro under intervjuene. En av oss gjorde intervjuene, som forløp etter planen, og det ble brukt diktafon for å gjøre lydopptak. Selve intervjuene varte i 60 minutter x 6, noe som er lang tid både for intervjuer og informanter. I intervjusituasjonen var den av oss som ledet prosessen oppmerksom på å vise at den lyttet. Den av oss som utførte intervjuene, kommuniserte med informantene innledningsvis og underveis for å få i gang samtalen og vedlikeholde den, men var bevisst å ikke stille ledende spørsmål. Intervjuguiden ble fulgt og kommunikasjonen ble fulgt opp med utdypende og nøytrale spørsmål for å belyse, eller utdype tematikken utover det informantene allerede hadde sagt. Intervjueren forsøkte å innta en lyttende og nøytral rolle, men var samtidig bevisst det å ta initiativ til å bringe intervjusamtalen videre slik Thagaard (2013) beskriver.

Tilbakemeldingene fra informantene var positive. De sa det samme etter endte intervjuer, det var enslydende at det hadde vært en god opplevelse å delta – å være informant. Alle sa noe om at deltagelsen hadde skapt refleksjoner over eget arbeid, og at refleksjonene kom til å være kunnskap som de kom til å tenke mer på, og ta med seg i videre arbeid, selv om de nødvendigvis ikke klarte å vedlikeholde det de hadde reflektert over hver dag. Flere av informantene har gitt en positiv tilbakemelding til sine ledere også. Det å delta var lærerikt for mange. Det å være intervjuer var både svært lærerikt, engasjerende og motiverende. Det å transkribere lydopptaket har vært en svært tidkrevende prosess. Informasjon som ble samlet inn som et ledd i en tekstanalyse har også krevd etterarbeid for å klargjøres for analyse. Dette for å ha et system for lagring av og oversikt over materialet. (Skilbrei, 2019)

## **4.5 Analyse av data**

Fordi vi brukte en nøye gjennomtenkt intervjuguide, hadde vi på forhånd sett for oss noen kategorier. Dette fordi spørsmålene ble rettet inn mot utvalgte temaer, som i intervjuguiden ble det første settet av kategorier. Videre analyse av data er gjort som en innholdsanalyse. (Jacobsen, 2015) En antagelse om hva en person sier i et intervju, eller det mennesker gjør når

man observerer dem kan reduseres til et sett færre men de overordnede kategoriene. Det sentrale med dette arbeidet blir dermed å finne de relevante kategoriene og fylle dem med mening. (Jacobsen, 2015, s 207) Vi valgte å gjøre dette ved å sortere, systematisere og samle alle opplysningene som fremkom i intervjuene til kategorier som i større grad ble mer overordnet. Dataene er blitt oppsummert på en strukturert måte, målet var å få ett eller få tema. Ord, setninger og tekster har blitt tilordnet ulike kategorier ut fra visse kriterier. Vi gjorde dette først for senere å kunne forholde oss til et fåtall kategorier i stedet for den totale datamengden. Thagaard (2013) beskriver denne måten å analysere data på som en typisk sosialkonstruktivistisk tilnærming. Noe som gjør at vi forstår omverden gjennom de kategoriene som vi gir uttrykk for. Den forståelsen vi har fått er for øvrig verdt å nevne, preget av den kulturen og tiden vi lever i. Vi har gjennom hele prosessen forsøkt å ha et objektivt ståsted, i den grad det er mulig.

I samtalene som vi har hatt, og etter å ha analysert intervjuene, har vi utviklet kunnskap og forståelse av rollen som pedagogisk leder. Forståelsen representerer et utgangspunkt for sosiale handlinger, og dermed nye refleksjoner. (Thagaard, 2013, s 125) Som forskere har vi vært opptatte av å bestrebe at det skulle være informantenes uttrykk og svar som har fremkommet. Som en kvalitetssikring hadde vi opprinnelig tenkt gjenintervjuing etter at vi hadde analysert datamengdene. På grunn av pandemiens begrensninger, har vi dessverre ikke hatt muligheten til dette. Vi har også brukt telefon som medium for å oppklare tvil og i tillegg få kommentert våre fortolkninger for å utdype egne opprinnelige uttalelser.

## **4.6 Kvalitet**

### **4.6.1 Reliabilitet**

Vi har valgt å bruke begrepet reliabilitet, når vi skal fortelle noe om hvorvidt en kan stole på de funnene som er gjort i undersøkelsen. (Jacobsen, 2015) Studien beskriver hvordan pedagogiske ledes oppfatning av egen rolle er. Som tidligere beskrevet, valgte vi en kvalitativ datainnsamlingsmetode. Det finnes begrenset litteratur fra før om fenomenet som vi har undersøkt, noe som gjør det komplekst å sammenligne våre funn med tidligere undersøkelser og forskning. At det gjør det, kan ifølge Thagaard medføre en sannsynlighet for at reliabilitet forringes. (Thagaard 2013) For å ivareta reliabilitet og motvirke dette er forskningsprosessen beskrevet på en tydelig måte, og det foreligger dokumentasjon på etterarbeidet. Det ble gjort lydopptak som fremsto som tydelige. Datamengdene ble lastet over

på PC. Det var viktig for oss å kunne skrive ned ord for ord hva som fremkom fra den enkelte informant i løpet av intervjuet. Under transkriberingen var lyd hastigheten på PC-en nedjustert for å få muligheten til å kunne skrive ned hvert enkelt ord fra opptaket. Informantene har godkjent intervjuene med samtykke. Det er tidligere redegjort for at det ikke har vært mulig å gjøre repetisjonsintervjuer i ettertid. Optimalt sett burde dette ha vært gjort. Med nedstengte barnehager helt frem til slutten av april og deretter fokus i barnehagene på alt annet enn tidligere intervjuer, var dette umulig å gjennomføre. Fokus i barnehagene har vært ny type organisering, smittevern, hygiene, lek og omsorg. Vi har som sagt vært svært nøye med transkribering og kategorisering, og mener at reliabiliteten i undersøkelsen er akseptabel.

#### **4.6.2 Validitet**

Sammenhengen mellom problemstillingen og spørsmålene som stilles, vurderer vi som god.

Validitet viser til at spørsmålene som stilles kan bidra til å svare på problemstillingen.

Validitet er ifølge Thagaard (2013) knyttet opp mot tolkning av data, og sier noe om studiets gyldighet av de tolkninger som forskeren kommer frem til. Thagaard presiserer begrepet ved å stille spørsmål om de tolkninger en er kommet frem til er gyldige i forhold til den virkeligheten vi har studert. Har vi fått svarene på spørsmålene, og har vi klart å fremstille resultatene på en slik måte at det bidrar til at våre fortolkninger er fremlagt for andre til diskusjon av fortolkningens gyldighet. Validitet kan også ses i sammenheng med metodevalg. Gjennom intervjuer mener vi å ha klart å oppnå god validitet. Vi mener å ha funnet valide kunnskapspåstander som kan bli etablert i en diskurs hvor studies resultater blir sett som tilstrekkelig troverdige til at andre forskere kan benytte dem i egne forskningsarbeider. (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 258)

Seale (1999), Jacobsen (2015) og Thagaard (2013) er blant flere som skiller mellom intern og ekstern validitet. Intern validitet handler om vi har dekning i data (empiri) for konklusjonene som vi gjør. (Jacobsen, 2015) I dette aktuelle studiet som vi har gjort er det en subjektiv opplevelse av hvordan pedagogiske ledere oppfatter sin jobbrolle. Noe som igjen betyr at det er informantenes opplevelse av situasjonen, det de selv beskriver og forteller om, som vil være avgjørende for oss for å gjøre gode konklusjoner. Vi har som sagt vært ekstremt nøye med transkriberingen, og vi har diskutert resultatene som har fremkommet. Vi har fulgt opp undersøkelser som var uklare for oss ved bruk av ulike medier, for eksempel telefon og e-post, for å forsterke verdien av egne tolkninger. Vi har bestrebet oss å vise objektivitet, vært

svært kritisk til analyseprosessen og tolkninger som er foretatt. Ekstern validitet beskriver hvorvidt resultatet av vår studie i en enhet, en barnehage i Sør-Troms, er overførbart til andre enheter. Vi mener at dette studiet vil være avgrenset i kontekst, rom og tid. Vi mener likevel at undersøkelsen kan bidra til opplysning med tanke på å gjøre nærmere undersøkelser med tilsvarende problemstilling i andre barnehager. Dette mener vi fordi forskningsprosedurene er beskrevet som de er, resultatene er ganske åpenbare. Derfor mener vi at studiets konklusjoner kan vurderes å være mer enn bare overbevisende, i tillegg sannferdige og gode.

### **4.6.3 Forskningsetiske betraktninger**

Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) er samspillet mellom intervjuperson og intervjuer gjennomsyret av etiske spørsmål. Herunder også bevissthet av konsekvensene ved å intervju noen som er med på å forme våre oppfatninger av mennesker, levere kunnskap til styring og manipulasjon av mennesker og bidra til folkeopplysning. (Kvale & Brinkmann, 2009, s. 37) Vi forstår at vår rolle som forskere i denne prosessen medfører et stort ansvar.

Hvordan informantene ble invitert med til å delta i forskningsprosessen er beskrevet. I første møte og før intervjuene startet, ble det gitt tydelig informasjon og forespeiling om prosessen. Barnehagens øverste ledelse og informantene ble informert og fikk innledningsvis se at forskningsprosjektet er meldt inn til Personvernet for forskning, NSD. Det ble gitt informasjon om taushet for opplysninger som måtte fremkomme under intervjuet, og informantene ble også informert om at intervjuene på den elektroniske opptakeren skulle slettes umiddelbart etter transkribering. Det skulle ikke fremkomme navn, eller noe som kunne identifisere verken barnehagen eller den enkelte intervjuer. Innsamlede data ville bli behandlet konfidensielt, og presentasjon av data ville foregå ved absolutt anonymisering. (Thagaard, 2013) I dialog med informantene ble det stilt spørsmål om alt ved prosessen som skulle skje var forstått, og om det fortsatt opplevdes greit for den enkelte å skulle delta ved å bli intervjuet. Informantene som ønsket å delta skrev under på et samtykkeskjema etter å ha fått informasjon. I samtykkeskjemaet fremkom det at den enkelte informant som valgte å delta, hadde mulighet for å trekke seg og avbryte sin deltakelse, uten at dette ville medføre noen som helst negative konsekvenser for den enkelte. Thagaard (2013) beskriver dette som å være et informert samtykke. Etter intervjuene var over ble den enkelte informant spurt om opplevelsen med å bli intervjuet hadde opplevdes å være bra. Alle svarte bekreftende på spørsmålet.

Vi har fulgt prinsippene i personvernforordningen om: Lovlighet, rettferdighet og åpenhet. Dette ved at de registrerte fikk tilfredsstillende informasjon om, og har frivillig samtykket til å være med som informanter. Vi har også vært tydelige på formålsbegrensninger, og at informasjon skulle samles inn for spesifikke, uttrykkelige og angitte formål, og ikke behandles til eventuelle andre, nye formål. Vi har også vært tydelig på lagringsbegrensninger, og at opplysningene ikke skulle lagres lengre enn formålet med prosjektet. Som forskere har vi i etterkant vært bevisste med å opptre i tråd med det som informantene ble forespeilet. Vi har vært opptatte av å behandle informasjon fra forskningsprosjektet på en måte som gjør at informantens identitet blir mest mulig skjult. Det har som sagt ikke vært mulig å oversende transkriberte intervju tilbake til informantene, på den måten som vi opprinnelig hadde tenkt. Ifølge Kvale og Brinkmann (2009) bør kvalitativ forskning ideelt sett produsere både vitenskapelig kunnskap og bidra til å forandre menneskers situasjon. Dette innebærer at vi har forsøkt å kommunisere resultatene i en form som både er vitenskapelig og etisk holdbart. Vi har ønsket å være etisk forsvarlige. Vi har også vært opptatte av å ivareta det som den enkelte har presentert som en subjektiv sannhet, og like opptatte av å ivareta den enkelte informants absolutte integritet. Lydopptakene ble slettet umiddelbart i det forskningsprosjektet ble avsluttet. Opptakeren er for lengst levert til UIT, Norges arktiske universitet.

## **5 Funn og analyse**

Etter intervjuene ble transkribert ble svarene på de ulike temaene samlet og sortert i ulike kategorier og vi kunne deretter se etter likheter og ulikheter. Gjennom samtalene kom det frem at pedagogene ikke var de med høyest fravær i denne barnehagen. Dette påvirket våre funn, ettersom utgangspunktet vårt var å se på hva som gir pedagogiske ledere høyt fravær. I dette tilfellet fikk vi mulighet til å se på hva som gjør at de klarer å stå i jobben. Våre antakelser om at en pedagogisk leders rolle kan føles umulig å fylle ble delvis bekreftet, selv om vi møtte en gruppe informanter som ikke hadde det høye sykefraværet som yrkesgruppen ofte har. Våre informanter hadde bare 3 % fravær totalt, så ble det viktig for oss å se på hvilke positive faktorer som skilte seg ut, ettersom de kan være avgjørende for at sykefraværet i denne enhetens yrkesgruppe ikke er like høyt som statistikker viser at det bruker å være.

Når intervjuene var gjennomført og transkribert måtte vi systematisere rådataene vi nå satt med. Ved å telle hyppigheten på ordene i transkripsjonene kunne vi se hva pedagogene snakket mest om, i form av den minste enheten i en tekst; det enkelte ord. Dette kalles «tekst-



graving», og hjelper oss til å se en første struktur i en tekst, hvor utgangspunktet er rådataene. (Jacobsen, 2015)

Mange hjelpeord (og, men, vil, kan o.l.) ble silt ut, og listen over ord ble gjennomgått. Fortsatt var det mange ord som ikke sa oss så mye om innholdet i intervjuene, men listen var betraktelig kortet ned. Noen ord kan også ha vært nevnt av intervjuer, men ettersom mesteparten av teksten er intervjuobjektens svar, går vi ut fra at også mesteparten av ordene er deres. Våre første indikatorer på funn ble dermed disse enkeltordene (antall ganger nevnt i teksten står i parentes):

- Skal (184). Dette kan være et hjelpeord i noen av tilfellene, eller det kan være et uttrykk for alle oppgaver man er pålagt, og dermed skal.
- Jobber/jobbet/Jobbe (63/40/39). Ettersom intervjuet er jobbrelatert er det kanskje ikke overraskende at dette ordet forekommer så ofte. Det er kanskje en indikator på mengde.
- Mye/mange (122/83). Mengde kan se ut til å være sentralt, enten i form av oppgaver, noe som er gjentakende, eller kanskje om mange barn. Det kan være i både positiv og negativ forstand. Ordet kan også være brukt om andre, for eksempel «mange synes».
- Leder/ledere/ledelse (86/32/18). Det spørres spesifikt om ledelse, og det vil være naturlig med en relativt høy forekomst av ordet, men det kan også være noe informantene er veldig opptatt av.
- Andre (84). Det kan tenkes at det er brukt om «de andre» på jobb, og at det kan være en motsetning i forhold til roller, eller at det gjelder de andre pedagogene. Det kan altså tyde på at de er opptatt av andre i jobbsammenheng. Noen av ordene kan også tenkes å være av typen «andre ganger, med andre ord» e.l.
- Barna/Barn (65/35). Høy forekomst av ordene tyder på at dette er en viktig faktor, og at pedagogene er opptatt av barna i sine svar.
- Føler (61). Dette kan være en mildere og mer muntlig form for å synes eller mene noe.
- Tid/tiden (45/33). Tidsaspektet var en faktor vi trodde kunne være av betydning, og det kan ordtellingen også tyde på.
- Bra/god/godt (44/42/31). Informantene har hatt fokus på, eller vektlegger disse positivt ladede ordene relativt ofte. Det var ikke like høy forekomst av negativt ladede ord, noe som kan tyde på at de i hovedsak er positivt innstilt til jobben og rollen sin.

- Vanskelig (38). Ordet kan gjelde oppgaver eller situasjoner. Det er ikke veldig høy forekomst, men det kan allikevel være interessant hvis det er noe som er felles for informantene.
- Viktig (38). Noe som informantene vektlegger, og som kan være et interessant funn dersom mange informanter vektlegger det samme. Det kan være det at arbeidet i seg selv er meningsfylt.

Disse ordene ble deretter søkt opp i dokumentet etter hvert som vi jobbet videre med kategoriene, for å se om de kunne knyttes sammen, ut fra hvilke sammenhenger de var brukt i intervjuene. De som viste seg å kunne ha en sammenheng har vi knyttet sammen i teksten om funnene.

Videre måtte vi kategorisere dataene. Vi startet med å sette opp en tabell hvor svarene til informantene ble matchet med kategoriene fra intervjuguiden, og det ble laget en egen kategori med «annet» hvor andre saker som informantene var opptatt av kunne få plass, ettersom det kunne bli viktigere enn våre antakelser. Herfra kunne vi se etter likheter og ulikheter, og kunne se etter funn. Gjennom samtalene og arbeidet med transkriberingen hadde vi våre egne oppfatninger, men ettersom vi kan være forutinntatt av våre egne erfaringer ble det viktig for oss å sørge for at funnene ikke skulle bli bekreftelser på egne tanker, men så korrekt gjengitt som mulig.

Dataene ble først kategorisert på en måte som kalles åpen koding, eller første-syklus koding. Det er en forenkling av kompliserte, detaljerte og rike data, hvor data som ligner hverandre eller omhandler det samme samles i en gruppe som kalles kategori. (Jacobsen, 2015)

Når vi jobbet videre med svarene ble det derimot behov for andre kategorier, noen som ikke i utgangspunktet finnes direkte i dataene, men som vi har etablert når den første analysen er gjort. Dette kalles ofte aksial koding, eller andre-syklus koding. (Jacobsen, 2015) Vi markerte informantenes svar i fargekoder for å sortere sitater og innhold, og for å se hva som kunne skille seg ut som funn eller avvik. Da ble det klart for oss hvilke temaer som var hyppigst omtalt, og dermed kunne utgjøre de nye kategoriene. Disse ble dermed satt inn i en ny tabell, hvor aktuelle sitater fra intervjuene ble plassert inn i riktig kategori. Videre benyttet vi tankekart og notatene underveis for å skissere mulige sammenhenger i funnene.

Våre funn havnet derfor i kategoriene:

Tabell 1 - Funn sortert i kategorier

Kompleksitet	Ledelse	Organisering	Utdanning og status	Fravær
<ul style="list-style-type: none"><li>• Givende</li><li>• Mange oppgaver og roller</li><li>• Handlingsrom</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Utøve ledelse</li><li>• Kollegastøtte</li><li>• Lederstøtte</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plantid</li><li>• Tidsbruk</li><li>• Organisering og samarbeid</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Promotering</li><li>• Praksissjokk</li><li>• Videreutdanning</li><li>• Status på yrket</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sykefravær</li><li>• Annet fravær</li><li>• Vikarbruk</li></ul>

## 5.1 Kompleksitet

En av våre antakelser og utgangspunkt for forskningen, var at pedagogiske lederes komplekse rolle kunne være av betydning for høyt fravær og stort gjennomtrekk i yrket. Vi stilte derfor åpne spørsmål for å finne ut av positive og belastende faktorer som kunne påvirke dette. Ved å analysere dataene kunne vi se at alle informantene gav beskrivelser av yrket som variert, komplekst, mange roller og oppgaver, hektisk, store endringer, noe nytt hele tiden og lignende. Dette har vært nevnt i både positiv og negativ forstand. Som en av informantene som beskrev de negative faktorene; «Det er egentlig det samme som de positive. Det er på en måte det at den rollen er så kompleks [...] for du får gjort mange ting i løpet av en dag, og det er ikke bare barna, det er kollegaer også. Det er jo en stor barnehage med mange barn, men også mange kollegaer og stor ledergruppe». En annen sa: «Det har jeg tenkt, det er vanskelig å se hvor mye som kreves for å være en god pedagogisk leder. Du kan jo jobbe i barnehage og være helt «ræva». Og det er vanskelig å forklare hva som ligger i rollen, for det er så mye. Jeg greier liksom ikke forklare det selv, for det er så mange ting». En tredje svarte om positive faktorer i arbeidet: «Jeg føler ikke at jeg har en sånn ubrukt ressurs, hvis man snakker om at man kan vantrives hvis man ikke får brukt sitt potensiale. Det føler jeg ikke». Det er altså noe som også kan være givende, men kanskje til en viss grad. En annen informant sa «Det er aldri en dag som er lik, og det synes jeg er spennende. Derfor jeg har valgt denne veien å gå. Det er mye som skjer, men samtidig så er det ungene du jobber først og fremst med, og det er litt skummelt, for det kan forsvinne litt i denne her pakken, men hvis man har med seg at det er ungene vi er her for, [at det er] de vi skal ha opp og frem og vi skal gi det det lille ekstra, så på en måte redder det alle dagene». Det vil derfor bare delvis bekrefte vår hypotese, ettersom det også kan være en positiv faktor som gjør at man trives med arbeidet.

Alle trekker frem arbeidet med barna som givende, og at det er av stor betydning for valg av yrke. Dette er ikke nytt for oss, ettersom arbeid med mennesker ofte oppleves som givende. En informant sa «[...]jeg tror ikke jeg ville finne en jobb der jeg føler at jeg er så mye verdt som det jeg føler i forhold til barna». Arbeidet med barna er det primære arbeidet, men informantene har gjennom intervjuene beskrevet langt flere oppgaver; ledelse av avdeling, veiledning, mye møtedeltakelse, foreldresamtaler, kartlegginger, samarbeid internt og eksternt, planlegging, evaluering, organisering med mer. De uttaler også at tid med barna i perioder er liten, men at alle oppgavene må ivaretas. En pedagogisk leder har krav fra lovverk, foreldre, barn, kollegaer og leder/ledere, i tillegg til arbeidsgiver som også kan ha egne satsingsområder. Disse kravene kan være av veldig ulik karakter, og kan også i noen tilfeller være motstridende, noe som kan være vanskelig for pedagogen. En av informantene uttalte også at man må senke kravene for å oppleve mestring i arbeidet. Når vi ser dette i sammenheng med at ordet «skal» var nevnt 184 ganger i løpet av intervjuene, og ved nøyere gjennomgang som oftest i sammenheng med oppgaver og gjøremål, så virker det sannsynlig for oss at arbeidsmengden er stor og kompleks. Ordene «mye» og «mange» var også hyppig brukt, og oftest i sammenheng med mengder oppgaver, gjøremål og tidsbruk. Begrensninger i arbeidet kan variere, men i intervjuene ble mye sykdom, tid, stress og ansatte som trenger mye oppfølging nevnt av de fleste. Krav og begrensninger sett i sammenheng med hverandre kan påvirke pedagogens opplevelse av handlingsrom.

Vi vurderer derfor at kompleksiteten i arbeidet og begrenset handlingsrom kan være av betydning for hvorvidt pedagogiske ledere opplever rollen sin som mulig å fylle.

## **5.2 Ledelse og støtte**

At oppgavene er mange vil kanskje ikke alene utgjøre en kompleks arbeidshverdag. Men informantene trakk frem ledelse som komplekst. Også ordtellingen viste oss at ledelse var nevnt ofte. Ut fra svarene virker det som at pedagogene opplever generell ledelse som en naturlig del av jobben, men at det er krevende når det blir vanskelige saker eller omfattende oppfølging av ansatte. En pedagog svarte dette på spørsmål om faktorer som kan være til hinder for å rekruttere eller beholde arbeidstakere: «Jeg vet jo når jeg syntes det var vanskelig, så føler man jo at man er viktig for barna, men man greier ikke helt å gjøre de andre voksne, hvordan forklare det, [at man] kanskje ikke er så viktig for personalet da. For du føler ikke du greier å hjelpe dem så mye du vil. Og det går jo på deg selv og din selvfølelse. Det har også

noe å si». Pedagogene er ledere i en organisasjon med flat struktur. Kommer man inn på en avdeling er det vanskelig å se hvem som er leder, fagarbeider eller assistent. De har ofte de samme oppgavene ute på avdelingen, bare at pedagogen i tillegg har alle sine oppgaver som leder. Ut fra svarene vi fikk i intervjuene er ledelse vanskelig når ansatte på avdelingen må veiledes eller følges mye opp, spesielt når man må gi tilbakemeldinger i form av kritikk eller klager, fordi man rett etterpå skal ut på den samme avdelingen og jobbe tett, uansett hvordan samtalen gikk. En av informantene sa «Det er og der jeg kjenner på det lille spriket på om du har flaks eller uflaks. Hvem er det du havner i lag med». En annen sa «Jeg skulle ønske at det var sånn at bare de som bare virkelig ønsker å jobbe med barn som gjør det, men det er jo ikke sånn. Det er store kontraster», og en tredje sa «[...]jeg har jobbet med meg selv, for jeg har slitt litt med det å være leder. [...]jeg synes også innimellom at det har blitt for mye personal-oppfølgning, at det tar fokus bort fra barna. Det er så mye med de voksne. Det sliter jeg med når det blir sånn, for det føler jeg ikke blir helt rett». Også hvis man som uerfaren eller utrygg leder skal lede ansatte som opptrer som uformelle ledere oppleves det som vanskelig. Da kan det være utfordrende å beholde en god relasjon til den ansatte, noe som er av betydning for høy måloppnåelse. Erfaring var trukket frem som en viktig faktor for å være trygg som leder, og flere av informantene har i perioder trukket seg fra å ha ansvaret, eller vurdert det. En sa «[...]jeg hører det er mange som er pedagogisk leder som ønsker å jobbe som barnehagelærer. Også noen her. Som signaliserer at de kjenner at de heller bare vil være kompis på jobb», og en annen sa «Jeg har faktisk selv sagt fra meg pedagogisk leder-stilling, hvor jeg kjente at nei, det her...». Reduksjon i stilling var også nevnt som mulig løsning på den krevende jobben, men at det også begrenset seg, for det var vanskelig å være noe særlig borte fra avdelingen hvis man skal klare å holde seg oppdatert på alt som skjer, og skal klare å lede avdelingen på en tilfredsstillende måte.

Informantene trakk i flere tilfeller frem positiv kollegastøtte som en viktig faktor i jobben sin. Det gjaldt støttende pedagoger man kunne spørre til råds, samarbeide med, og lære av. Sett i sammenheng med at lite erfaring i jobben kan være tøft så vil dette kunne være med på å utjevne det. En informant sa «[...]det var vel min egen usikkerhet som kom til noe stort og nytt. Det var vanskelig å sette seg inn i datasystemer, rom, hvordan ting fungerte, organisasjonen. Så det gikk ikke på de andre, mer meg selv. Men nå føler jeg at jeg er en naturlig leder, og det har kommet litt etter litt med erfaring.[...] Jeg føler selv at jeg er mye mer tydelig nå enn tidligere. Det er fordi jeg har mye mer oversikt over rollen min og hva som

forventes, og det går også på planer og møter. Jeg har mer erfaring da». Veiledning av nyutdannede praktiseres forskjellig, men kollegastøtte burde være et tema når man får nyutdannede pedagoger på en arbeidsplass, også hvis de er kjent på huset, for rollen er allikevel ny for dem. Også støtte fra andre kollegaer på samme avdeling, for eksempel når man må forlate avdelingen for møter og plantid, gjør at ikke dårlig samvittighet trenger å prege pedagogen i like stor grad, og dermed at jobben ikke oppleves som like belastende. En pedagog svarte dette om hva som påvirker hvorvidt hun vil fortsette i yrket: «Det som jeg kjenner mest på, hvis man ikke er obs på det, så taper det deg, [...] når man må forlate avdelingen, for det er ingen fagarbeidere eller assistenter som synes det er hyggelig når pedagogisk leder går. [...] ut fra det man hører fra andre rundt så er det jo litt sånn at *nå går de igjen*. Det passer jo aldri, og det hadde vært fint å kunne gå uten dårlig samvittighet, for det er jo jobben min». Også engasjementet til medarbeidere kan ha stor betydning for pedagogene, ettersom negative, motvillige kollegaer, eller uformelle ledere gjør at lederen må bruke mye tid og krefter på å veilede, og på å drifte avdelingen i riktig retning, noe som tar både tid og krefter fra andre viktige oppgaver. Pedagogene vi snakket med var tydelige på at man som leder tilpasser seg de ansatte man skal lede. De hadde ansatte med ulike behov, så mens noen ville være veldig delaktige i planlegging, og gjerne kommer med forslag og meninger, var andre forøyd med å få høre om planene før de ble satt til livs. Det viktige er da å bli kjent med sine ansatte, og snakke om hvilke forventninger man har til det å jobbe sammen, slik at man kan tilpasse dette. En av informantene sa «[Jeg] tok ledelse for alle sa at det var mye viktige enn alt annet, for det sliter mange litt med. [Jeg] er veldig glad for at jeg tok det, men jeg vet ikke om jeg kjenner at jeg har fått brukt det. Det var veldig interessant, fantastisk litteratur og jeg føler jeg sitter inne med en kunnskap, men det er det å få de med seg. Hvor vanskelig det faktisk er».

Lederstøtte var også trukket frem i positiv forstand. Ved spørsmål om faktorer som gjør at informantene vil bli, svarte en: «Det er jo det at det er god ledelse, jeg føler at jeg alltid kan gå til lederne mine». En annen sa «Så får jeg feedback, kan rake meg litt i ryggen, og kan gå tilbake og stå i det». Pedagogene opplevde god støtte i øverste ledelse i barnehagen, og satte stor pris på at døren alltid er åpen for dem når de trenger å drøfte noe, trenger hjelp eller lignende. Samtidig opplevde de å ha ledere som har tiltro til dem, stoler på dem, lar dem være ledere og lar dem gå seg til i rollen. Så støtter de heller opp om saker som pedagogene synes det er tøft å stå alene i, men lar pedagogene lede an ettersom de har en legitim makt i sin rolle.

En pedagog sa «Vi får lov å lede, det føler jeg i alle fall. De lar oss få jobbe slik vi mener er best, og er det noe de tenker ikke er rett eller kunne vært gjort annerledes, så tar vi det på kontoret her, ikke ovenfor alle andre». Nærhet, at de er lokalisert på samme bygg, var også av betydning, spesielt for de som hadde opplevd at ledere tidligere hadde kontorer i flere bygg eller et annet bygg. Ledelse har også vært et viktig fokus i organisasjonen, noe de uttrykket har vært positivt, og pedagogene har egne fagdager sammen med ledelsen av og til. Dette kan ha bidratt til å forsterke følelsen av å være et samlet lederteam som samarbeider godt, og hvor ledelse blir en naturlig del av det de støtter hverandre i.

Våre funn er at spesifikk personalledelse kan være en belastende faktor, og at kollegastøtte og lederstøtte er viktige faktorer som kan veie opp for mange belastende faktorer.

### **5.3 Organisering**

Gjennom intervjuene ble det tydelig at med så mange oppgaver og så mange avdelinger, ansatte, barn og aktiviteter, så spiller planlegging og organisering en stor rolle.

Planleggingstiden pedagogene har er (minimum, men vanligvis ikke mer enn) 4 timer i uken, og dette foregår i arbeidstiden, så de jobber 7,5 time for dag. Dette organiseres litt ulikt i barnehagene, så noen har hele eller deler av plantiden utenfor arbeidstid, og går tilsvarende kortere vakter. Våre informanter var utelukkende positiv til å ha det i arbeidstiden, slik at de ikke trengte å ha arbeid med hjem, både mentalt og praktisk, men sa at det allikevel ble noe de ikke rakk over. De uttalte at tiden til planlegging nok var for liten i forhold til alt den skal favne, men at man da bare må tilpasse seg, forenkler eller senker kravene. Hvis man øker plantiden vil det også gå ut over avdelingene som får enda mindre voksentetthet, så det virker ikke som et reelt permanent alternativ med mindre barnehagene får økte ressurser. God delingskultur og samarbeid på huset gjorde det noe enklere. Slik som i det tidligere eksempelet snakket informantene om at man kan få dårlig samvittighet for å forlate avdelingen for plantid selv om det er en viktig del av jobben. Holdningene til de andre ansatte var av stor betydning, og det var enklere å forlate når de andre ansatte var positive til at det skulle gå bra, og at de vet viktigheten av den delen av jobben også.

Tidsbruk er den andre faktoren som ble snakket mye om. Tiden oppleves som knapp i forhold til alle aktiviteter, møter og planleggingstimer som skal gjennomføres hvis ikke dette er godt nok organisert. En informant svarte dette om belastende faktorer i arbeidet: «Hver dag er det et møte jeg enten skal delta på, planleggingstid jeg skal ha, eller vi skal passe andre barn fordi

andre har møter. Så det er et veldig tidspress. Du må jo organisere og legge opp dagen til at du skal rekke alle disse møtene samtidig som du skal ta vare på ungene og gjøre det beste for dem. Så kommer i tillegg foreldresamtaler, foreldremøter, nettverksmøter, alle andre møter, og så videre. Det kan være en stressfaktor fordi du føler at du ikke rekker å være med barna så mye». I en stor barnehage vil det være mange måter å løse dette på, og i denne samarbeidet to og to avdelinger mye, noe informantene sa stort sett fungerte godt. Tid til ledelse av enkeltansatte var noe av det vanskeligste, ettersom det ble på toppen av alt annet. Det er også vanskelig å gjennomføre slike møter eller veiledninger, ettersom to fra samme avdeling må ut samtidig, noe som fører til at en eller flere andre avdelinger må hjelpe til for at det skal gjennomføres. Noen ganger må også andre møter eller aktiviteter utgå fordi det ikke er ledige tidspunkter å gjennomføre dette på.

Informantene trekker frem at aldersinndelte barnegrupper er en organisering som fungerer bedre enn tidligere løsninger med små- og storbarnsavdelinger, ettersom mindre aldersspenn i gruppen gjør at færre må tas hensyn til i de daglige rutinene, og dagen blir lettere å gjennomføre. De opplevde det som positivt å følge barna og foresatte over lengre tid, og at teamene også blir godt kjent, men allikevel ruller litt slik at man kan tilpasse noe etter ønsker og behov. Dette er en organisering som oftere lar seg gjøre i større barnehager, men ikke alltid i mindre, fordi det kan variere stort hvor mange barn man har i de ulike aldergruppene hvert år.

Våre funn blir derfor at planleggingstid som er lagt til arbeidstiden kan være med på å bidra til at jobben skal oppleves som overkommelig, men at tiden oppleves som for knapp for å få gjort et kvalitativt godt arbeid på det nivået man egentlig ønsker. Økt plantid kan være en løsning, men bare hvis barnehagene får økt bemanning. Det kan allikevel være mye å hente på god delingskultur og samarbeid mellom avdelingene hvis man ikke allerede har det.

Organisering er av stor betydning for at dagene skal være gjennomførbare, og det må tilpasses organisasjonens rammer, noe som kan variere fra år til år, så fokus på å se løsninger og være åpne for endringer vil være av stor betydning.

## **5.4 Utdanning og status**

Når vi spurte åpent hva informantene mente var viktig for å rekruttere og beholde pedagoger i barnehagene, trakk de fleste frem utdanning og status på yrket. Utdanningen burde promoveres ut fra hva jobben faktisk innebærer, ikke bare at man ordner med plaster på sår og



leker superhelt sammen med barna. Som en informant sa: «Man ser når de skal promotere utdanningen, at du er alt fra rakettforsker til lege til i det hele tatt, du skal kunne alt. Det er jo fint og flott selvfølgelig, men jeg vet ikke om det er det som får folk til å tenke at *ja det har jeg lyst å bli*». Motivasjon for jobben ble trukket frem av flere: «Om man tenker mer ut ifra at man skal tjene penger eller ut ifra å gjøre en forskjell. Så lenge man ser man utgjør en forskjell, så greier man nok å være i den jobben lenge». Flere nevnte at det er få menn i barnehagen, og kanskje vil fremhevelse av lederoppgavene i barnehagen lokke flere til å søke. Også praksissjokket var nevnt av informantene. At man lærer om hva som er til det beste for barna, men kommer ut i arbeidslivet og opplever at det er vanskelig å innfri på det nivået man skulle ønske. Som en informant sa: «[...]og så tror jeg mange får litt sjokk i forhold til hvordan det egentlig er i forhold til hva som er i utdannelsen». En av informantene uttalte seg om tiden og forskjellene på praksistiden og arbeidshverdagen; «Savner litt å gjøre mer, [...]å kunne lage litt større prosjekt. Større opplegg, mer ting rundt, bygge et univers på avdelinga med barna. Men den kjenner jeg blir borte. Den type [arbeid] som man kunne boltre seg med som student».

Interessante videreutdanninger og kurs ble også trukket frem som en viktig faktor i rekruttering, ettersom flere tar videreutdanninger og mastergrader i flere yrker nå enn tidligere, og pedagogene var opptatt av å kunne bruke sine egenskaper og interesser i jobben.

Barnehagelærertittelen og utøvelse av rollen kan være uklar, noe som ikke bidrar i positiv forstand til rekruttering. «Man har ikke nødvendigvis noen ekstra oppgaver enn de andre på gulvet. Man skal jo være anerkjent i den rollen. Vi er litt for redd for hierarkiet i barnehagen, vi skal være så likestilt» sa en av informantene.

«Barnehagetante» er et begrep som ikke brukes i barnehager lengre, men som allikevel fortsatt er et kjent begrep i allmennheten, og som kan være villedende i forhold til den jobben som skal gjøres av pedagogisk leder. Noen av informantene trakk begrepet frem som noe de hørte av venner og bekjente, og lurte på hva som ligger bak forståelsen av yrket da. Det virker som de synes det er frustrerende at andre omtaler yrket slik, når det ligger så mye hardt og komplekst arbeid bak. Det kan tenkes at begrepet, og annen forenklet omtale av barnehageansatte har en negativ effekt på rekruttering, og kanskje også på å beholde ansatte i

yrket. Det er også et kjønnsrelatert begrep, noe som kan gjøre at menn ikke relaterer seg til rollen, og dermed ikke tenker på det som en reell utdanningsmulighet.

Våre funn er derfor at utdanningen må promoteres ut fra jobben som skal gjøres, og det må være tilstrekkelig med muligheter for videreutdanninger, og da burde det også lønne seg å ta de hvis vi skal tenke langsiktig om yrket og ønsker å beholde våre ansatte. Utdanning, organisasjoner og ansatte må jobbe for å fremsnakke og heve statusen på yrket, og fjerne tittelen «barnehagetante» fra folkets dagligtale. Gapet mellom utdanningen og arbeidshverdagen burde minskes, slik at praksissjokket blir mindre. Dette kan optimalt skje ved at barnehageansatte får bedre vilkår for å utøve jobben sin slik de lærer er til det beste for barna, eller så må utdanningene og praksisbarnehagene virkelighets-orientere i større grad.

## **5.5 Fravær**

Fravær var vårt utgangspunkt for undersøkelsen, og det har også blitt nevnt som utfordring for pedagogene vi intervjuet. En informant sa om belastninger i jobben: «En annen ting er sykdom. Som oftest får vi tak i vikar. Men blir vi færre enn vi vanligvis er, alt etter hvem du jobber med, så er det ikke enkelt heller, for noen blir helt opp under taket mens andre klarer å beholde roen». En annen sa: «Så hadde vi ikke fast personale til å begynne med på grunn av sykdom, og det kjente jeg på. For det er noe med det at når du starter vil du inn i rutiner så fort så mulig, du vil at det skal være forutsigbart og trygt for barna. Og sånn ble det ikke.» Sykefravær er noe som informantene forteller at enheten har jobbet mye med, og opplever er blitt bedre forståelse for, selv om ikke fraværet er redusert: «[...]men etter vi startet med den nye sykefraværsoppfølgingen, så har jeg inntrykk av at det er blitt en mer felles forståelse for disse tingene [...] og vi er blitt tydeligere på hva vi forventer, som [å gå til] leder før lege. Skal du gå tidligere skal du legge igjen beskjed til leder».

Sykdomsstatistikk sier oss noe om sykefravær, men i tillegg til det har ansatte annet fravær fra jobb. Som en informant sa: «Og jeg tenker ikke bare på [sykefravær]. Man ser at det er noe hele tiden. Det er en kultur for det». En annen sa: «Og det at noen har så mange private ærend man må gjøre i løpet av arbeidsdagen, som selvfølgelig påvirker hvilket produkt vi leverer. Lege, tannlege, psykolog, håndverker, barn som skal til lege, behandlinger og så videre». Tidsperspektivet kan derfor også knyttes til fravær. Med færre faste ansatte på jobb blir de store mengdene oppgaver fordelt på de som er igjen, og eventuelt vikarer. Vikarene gjør så godt de kan, men de er ikke en del av grunnbemanningen som deltar på alle møter om

hvordan man skal jobbe og hva man skal vektlegge i de ulike arbeidssituasjonene, så de vil ikke kunne tilføre det samme innholdet og den samme kontinuiteten og kvaliteten som en fast ansatt kan. En informant sa: «Men jeg har også opplevd at når man har vikarer føler man, *kan jeg gå nå*, man ser det er hektisk med en eller to vikarer. Da kjenner jeg det. Den ene gangen dro jeg på møte og kjente at jeg skulle ikke dratt. Da er det ikke ansvarlig å forlate». Fravær oppleves også som vanskelig sett fra et ledelsesperspektiv, ifølge en informant: «Man kan registrere at man har en kollega som er halve dagen på jobb for å slippe å skrive egenmelding. «Så jeg kan fortelle allerede nå at jeg kommer til å gå hjem, men ikke før halve dagen er over». Hvordan tar man tak i disse tingene». Også eget fravær ble nevnt som vanskelig i pedagogisk leder-rollen, slik som informanten som svarte dette om å jobbe i redusert stilling: «Jeg klarte ikke helt å være der nok, og [barnet mitt] var mye syk når vi begynte. Jeg følte ikke at jeg hadde tråden i det hele tatt».

Våre funn tyder derfor på at fravær av mange slag, ikke bare sykefravær, påvirker pedagogiske lederes opplevelse av å klare å lede avdelingen sin godt nok, noe som igjen vil kunne påvirke en pedagogs oppfattelse av egen rolle, og hvorvidt den er mulig å fylle.

## 5.6 Oppsummering

Ved å bruke tankekart for å se etter sammenhenger mellom kategoriene, ble det tydelig hva som ut fra informantenes svar har stor betydning. De fem underkategoriene, *mange oppgaver og roller*, *utøve ledelse*, *tidsbruk*, *sykefravær* og *status* er de som er trukket frem i størst grad. De er sterkt knyttet til hverandre og til de andre underkategoriene. Det kan dermed tenkes at hvis man sørger for at disse har så gode vilkår som mulig vil det også påvirke flere andre kategorier, noe som igjen kan føre til at pedagogiske ledere i større grad enn tidligere opplever rollen sin som mulig å fylle.

*Mange oppgaver og roller* er en del av kompleksiteten i jobben, og det forsterkes gjennom våre analyser når vi ser at det kan knyttes til nesten alle underkategoriene i våre funn. Som nevnt er det allerede i samme kategori som givende og handlingsrom, ettersom vi har vurdert dette til å være en del av kompleksiteten. Kollegastøtte er nevnt som en positiv faktor, og noe som er til hjelp i rollen, men også noe man må yte selv, og som legger seg som enda en oppgave eller rolle i yrket. Utøvelse av ledelse er en av de største utfordringene ut fra våre funn, og en av oppgavene det kan være vanskeligst å få tid til. Plantid, tidsbruk og organisering er alle direkte knyttet til alle oppgavene og rollene man skal ivareta, og er av stor

betydning for at man skal ha høy måloppnåelse. Også promotering av yrket og utdanningen, samt bidra til å minske «gapet» mellom utdanningens ideal og praksissjokket mange møter, er oppgaver pedagogene kan og burde bidra med, ifølge informantene.

*Utøve ledelse* var den andre underkategorien som har sterk sammenheng med flere andre underkategorier. Lederstøtte og kollegastøtte er oppgitt som viktig for de fleste, og spesielt for usikre eller uerfarne ledere vil det være viktig. Å utøve personalledelse er en av de mange oppgavene og rollene en pedagogisk leder har, men plantiden oppleves allerede som knapp til alt som har med barna og planverk å gjøre, og tid til veiledning og møter med sine medarbeidere er ofte vanskelig å få til. Når dette med å utøve ledelse kan oppleves som så strevsomt, kan det være nyttig at utdanningen vektlegger dette i større grad, både i promotering og i studiet, for å minske praksissjokket, og for å tiltrekke seg aktuelle kandidater. Også videreutdanning med fokus på ledelse for pedagoger kunne vært nyttig. Dette vil igjen kunne være med på å heve status for yrket.

*Tidsbruk* var den tredje underkategorien som var sterkt knyttet til mange av de andre underkategoriene. Tiden var nevnt i forbindelse med mange av temaene i intervjuene, og den oppleves som knapp i forhold til alle oppgaver og roller man skal fylle. Det kan igjen påvirke opplevelsen av handlingsrom. Tidsbruk er som tidligere skrevet også en faktor i utøvelse av ledelse. Praksissjokket er også knyttet til tid, og som en av informantene sa, så ønsker man å ha mer tid til prosjekter og slikt som man kunne boltre seg med i praksis. Da er man nemlig på topp av grunnbemanning, og man har dermed bedre rammer for arbeidet, og overgangen til å utøve rollen etter endt utdanning blir veldig stor.

*Fravær* var både utgangspunkt for undersøkelsen, og viste seg å være en faktor av betydning for informantene. Fravær kan knyttes til alle faktorene i hovedfunnene våre. Ved høyt fravær øker mengden oppgaver og tiden blir knappere for de som står igjen på jobb. Å utøve ledelse blir både viktigere og vanskeligere fordi ressursene for å få dagen til å gå opp er minsket. Fravær er også en ledelses-oppgave som kan være utfordrende å ta tak i.

*Status* var den siste faktoren i funnene vår. Også denne kan knyttes til de andre hovedfunnene. At yrket har så mange roller og oppgaver kan nok virke positivt i noens øyne og negativt i andres. At stillingen er en lederstilling bidrar til økt status, men det at mange ikke tenker annet enn «tante» om jobben har motsatt effekt. At det snakkes mye om tidspresset og stresset

i yrket kan tenkes at påvirker andres oppfattelse av yrket som strevsomt. Barnehagesektoren er nasjonalt kjent for å ha høyt sykefravær, noe som kan bidra til at yrket får redusert status.

Kompleksiteten i arbeidet er stor. Funn viser at det å arbeide med kompleksitet er krevende for noen, men hos mange er det nettopp det som også er givende. Tiden som er satt av til planlegging oppleves å være knapp, flere har uttalt at man må senke kravene for å oppleve mestring. Spørsmålet blir da; i hvor stor grad kan man gjøre det uten at det går på bekostning av rammeplanens krav til innhold i barnehagen? Alle informantene kombinerer oppgaveorientering og relasjonsorientert ledelse. De opplever å få lov til å være ledere og utøve ledelse, med god støtte av ledere på samme nivå, og ledelsen på et høyere nivå. Fordi ledelse har vært et gjennomgående tema i denne barnehagen og dermed et tema blant ansatte, kan det virke som om det har vært til hjelp i informantenes utøvelse av lederrollen. Flere har sagt at personalledelse er utfordrende, og kan ta mye tid bort fra barna og arbeidsoppgavene som skal gjøres i hverdagen. Nesten alle har nevnt utdanningen og statusen på yrket, at det må fremsnakkes og bevisst promoteret, «barnehagetantebegrepet» er fortsatt gjeldende som beskrivelse av profesjonen. Vi vil forsøke å se på noen fremtredende funn og fenomener fra flere sider, se på aktuelle sammenhenger og knytte dette til teori som er relevant i drøftingen.

## **6 Drøfting**

### **6.1 Innledning**

Med utgangspunkt i Bolman og Deal (2014) er det allerede nevnt i kapittelet som omhandler teori, at alle organisasjoner fremstår som komplekse, og at menneskene i organisasjonene kan være forskjellige, og tenke ulikt. Det vi finner av utfordringer i en organisasjon, kan vi ifølge Lund Martinsen (2015) finne mer og mindre av i alle organisasjoner. Høst (2009), Strand (2015), Røvik (2016) indikerer til sammenligning noe av det samme. Med bakgrunn i overnevnte teoretikere, vil vi påstå at det som vi har undersøkt og funnet i en barnehage, til sammenligning generelt også kan forekomme i andre organisasjoner. Det å skape oppslutning for ansatte som vil, kan og gjør, er enkelt. Det å skape oppslutning blant ansatte som i utgangspunktet kanskje vil noe annet, er ifølge Arnulf (2017) komplisert. Ledelse i forbindelse med vår undersøkelse, vil ut fra vårt syn handle om å påvirke ansattes innsatsvilje og samarbeid mot felles mål. (Arnulf, 2017, s. 9) Utfordringer består nettopp av det å finne ut hvordan få alle med, og for å få alle med må fraværet reduseres.

Et godt utgangspunkt er å ha et bra arbeidsmiljø. Vi forstår at de seks informantene setter pris på arbeidet i barnehagen, selv om ikke alle oppgavene som er tillagt rollen er like enkle. De er modige og de setter pris på utfordringer. De liker å være problemløsere, men de liker ikke å være konfliktløsere i like stor grad. De mestrer og ser at de i samarbeid med medarbeiderne faktisk evner å oppnå stor grad av måloppnåelse og kvalitet i barnehagen, selv om fraværet av enkeltansatte er stort. At de som pedagogiske ledere er stabile, representerer med bakgrunn i statistikk det motsatte av et landsgjennomsnitt.

## **6.2 Mange oppgaver og roller kan gjøre arbeidet (for) komplekst**

Sammen med barnehagens øverste ledelse skal de pedagogiske lederne lede arbeidet. De har en betydningsfull mellomlederfunksjon gjennom å være en forbindelse opp mot offentlig styring, barnehageeier og barnehagens øverste ledelse på den ene siden. På den andre siden er de samtidig forbindelsen opp mot assistentene i barnehagen og en forbindelse til praksisutøvelsen i møtet med foreldre og barnegruppen. At rollen og arbeidet er krevende for noen og givende for andre, er faktorer som kan ses i sammenheng med ledelse i byråkratier.

Informantene er unge, ambisiøse og pliktoppfyllende, de gjør ting riktig men har nødvendigvis ikke alltid oppmerksomheten på de rette tingene, (Strand, 2015, s.266) fordi arbeidsoppgavene har et stort spenn, noe som ikke bidrar til å gjøre arbeidsrollen enklere i form av utydelighet. Organiseringen av arbeidet på avdelingen, nær og god lederstøtte er det som påvirker motivasjon og som får informantene til å ønske å bli værende i en totalt sett faglig og sosial kompleks arbeidssituasjon. Som ledere er de oppgaveorienterte men samtidig relasjonsorienterte. De er opptatte av å se gruppen av medarbeidere og ha kontakt med motivasjonsstyrken hos den enkelte; hvordan de har det, hvordan de trives, og hva som skal til for at den enkelte trives i jobben. De vil være ledere som bryr seg, noe som ikke må undervurderes når det kommer til ledelse.

Informantene innehar lederroller og har andre funksjoner enn øvrige ansatte, men arbeidet som gjøres på avdelingene er i hovedsak det samme for alle. De pedagogiske lederne er en del av avdelingens samlede ressurser. Det største dilemmaet ved å inneha en «dobbelrolle» er at det ofte kan oppstå en rekke motstridende krav og mulige hensyn når ulike profesjoner skal samarbeide om å fremme barn og i tillegg skal de som er ledere ha et overordnet ansvar for å gjøre mange små og store mennesker fornøyd. Vi tillater oss å tro at det å skulle gjøre alle fornøyd, er en umulig oppgave.

Noen setter pris på å jobbe med krevende arbeidsoppgaver, men det er nok mer krevende for enkelte enn for andre å hele tiden skulle forholde seg til oppgaver og gjøremål som er fragmenterte og mer eller mindre planlagte. Det kreves kontinuerlig innsats frem til måloppnåelse og den blir forskjellig, fordi den enkelte arbeidstaker er forskjellig.

Som ledere har alle ulik grad av «guts», arbeidskapasitet og mot. Spurkeland (2009) definerer denne formen for mot som bevissthet om at møter og samspill kan være vanskelige mellom mennesker. Som ansatte i barnehagen må de ha relasjonelt mot til å møte andre mennesker der de er, og vise profesjonalitet, noe som kan føre til mange sannsynlige dilemmaer. For eksempel å balansere fornuft og følelser i sammenheng med et arbeid der man hele tiden møter «virkeligheten». Informantene vil at medarbeiderne skal fremstå som kompetente og trygge med arbeidsoppgavene, fordi det aller viktigste for mange foresatte er de ansatte i barnehagen. Nettopp fordi de er mennesker som vil ha en stor påvirkning på deres barns liv både her og nå, og i fremtiden. Barnehagens pedagogiske ledergruppe må ut fra det de selv sier derfor være veldig opptatte av de ansattes væremåte, humør og kompetanse, noe som ikke alltid er like enkelt å ha oversikt over, for det forekommer daglig arbeidsrelatert påvirkning i større eller mindre grad, som stress, støy, barn som har utfordrende atferd og barn som har andre utfordringer. Det fordres kunnskap og ressurser til å se og ivareta det enkelte barn, kunnskap og ressurser som ikke alltid er tilgjengelige. Faktorer som beskrives kan påvirke arbeidsdagen til mange og i så stor grad at ansatte, både pedagoger og øvrige, generelt kan bli slitne og litt oppgitte. Ifølge Lund Martinsen (2015) hevder Fiedler i sin kognitive ressursteori at ledere som er under stress, mister noen av sine kognitive ressurser fordi oppmerksomheten fjernes fra deres oppgaver på grunn av stress, noe som gir grunn til å anta at stress faktisk kan påvirke lederprestasjoner negativt.

Det er av betydning for informantene å kunne påvirke egne lederprestasjoner positivt. De selv har ingen begrensninger når det gjelder praktiske arbeidsoppgaver. De mener motivasjonen for å utøve ledelse og gjøre et faglig og forsvarlig arbeid kan ha sammenheng med deres individuelle holdninger, syn på arbeidet og dermed være en variabel som kan påvirke måten man utøver arbeidsoppgavene på.

Det å kunne bidra til vekst og se at barn utvikler seg positivt, er det som gjør arbeidet meningsfylt, det som i stor grad både begeistrer og motiverer den enkelte informant. Dette er

kjente oppgaver som alle har formell kunnskap om gjennom utdanning. De har trening både gjennom utdanning – praksis og i det virkelige arbeidslivet, det er oppgaver som de i stor grad mestrer. I tillegg til denne type arbeidsoppgaver, er de ledere med personalansvar. Slike arbeidsoppgaver har de også gjennom utdanning og praksis lite kunnskap om, og ulik erfaring med å utøve. Informantene formidler at personalledelse kan oppleves som mer komplekst enn fagledelse. Ikke umulig for noen av dem, men til dels og til tider, svært komplekst.

Enkelte dager og perioder kan fremstå som utfordrende, men kompleksiteten er ifølge informantene nettopp det som for mange er givende i denne lederrollen så lenge det er håndterbart. De mener selv at de har «verdens viktigste jobb,» noe som blir formidlet med stor grad av overbevisning. Det er sikkert slik det er, men det er et paradoks siden de som liker jobben, skal samarbeide med flere som av ulike grunner ikke har kunnet velge arbeidssted, yrke, utdanning, eller som har begrenset utdanning. Det å skulle jobbe i barnehage er blitt et litt tilfeldig valg for noen.

Mange eventualiteter forekommer på ett og samme arbeidssted, eventualiteter som skal håndteres for å få et godt samspill, men det å skape et godt samspill utløser også flere andre paradokser. Medarbeiderne har ulik erfaring, ulike forventninger til ledelse, ulikt syn på praksis og på arbeidsmåter. Noen ansatte innordner seg ledelse, andre vil helst være selvregulerte. Det vi finner interessant i denne sammenhengen, er at det generelt er et fåtall som gjør noe med egen misnøye, som for eksempel å søke nytt arbeid som de kanskje i større grad ville trives med å ha, eller eventuelt søke utdanning som kvalifiserer til en annen yrkesrolle. Det som oppleves er at motsetninger kan påvirke motivasjon og arbeidsinnsats i ulike retninger, som ledere må de påvirke til en positiv oppslutning om arbeidet.

Positive kompetente medarbeidere er av betydning for at de pedagogiske lederne langt på veg skal lykkes. Det er mange kompetente ansatte i barnehagen, men det betyr ikke at de ikke trenger veiledning i rollen. I barnehagen som i andre organisasjoner er det medarbeidere som har forskjellige forutsetninger, noen har begrensninger, det forekommer også medarbeidere som viser ulik grad av lojalitet når det kommer til det å skulle følge opp arbeidsoppgaver som de er satt til å gjøre. Erfaringer er at det er medarbeidere som virkelig vil, men at der også fins medarbeidere som ikke vil, noen som ikke skal, og noen som kan gi uttrykk for å kunne faget bedre enn den pedagogiske lederen. Alle har arbeidet med uformelle ledere, «småsjefer» -



ansatte som ønsker å ha uformell makt (Lund Martinsen, 2015), og med noen som har større sosialt enn faglig fokus for å utføre jobben. Informantene forteller også at når arbeidet av forskjellige årsaker har vært vanskelig, har de selv vært villige til å stå på ekstra. De har fått med ansatte som har vært villige til å gjøre det sammen med dem, ofte er det de samme. Mange ansatte følger den pedagogiske ledelsen i barnehagen, men alle har behov for at noen, de pedagogiske lederne, viser veg i form av tydelig lederatferd. (Arnulf, 2017) Et paradoks er at medarbeidere på det laveste operative nivå, kan ha betydelig lengre arbeidstidserfaring og være langt eldre enn den pedagogiske lederen, som de er satt til å lede. Det kan ifølge informantene være en ressurs for lederen at ansatte har lang erfaring og sterk uformell kompetanse, men det kan også bidra til at man som leder mister legitim makt, (Lund Martinsen, 2015) og respekt, dersom ansatte er de som vil vise veg, og betrakter den pedagogiske lederen som den som har lavest kompetanse. De pedagogiske lederne opplever på tross av kompleksitet i arbeidet, å være en del av et godt arbeidsmiljø, noe som er svært positivt, siden flere av utfordringene i mellomlederrollen gjør den svært krevende for mange.

### **6.3 De pedagogiske lederne har ikke tilstrekkelig tid til å gjøre alle arbeidsoppgavene.**

Det er utfordrende å skulle innlede, for vi opplever at det å skulle drøfte denne faktoren til sammenligning nesten er å gjøre en problematisering. For å beskrive det positive først, har vi en sterk antagelse som gjør at vi kan påstå at informantene ser barna. Som pedagoger er vi kjent med Fröbel (2005) sitt syn på barndommen, som er at den i hovedsak skal være et godt værested. Informantene arbeider for at barnehagen skal være nettopp det. I følge dem er det å ha god tid sammen med barna en kvalitet i seg selv. Informantene nevner i denne sammenheng tidsbegrepet og det å ha god tid som en forutsetning for å klare å fokusere på barnegruppen, vise stor grad av nærvær og tilstedeværelse. Tidsbegrepet forstås som noe som kommer som en mulighet, men tid til akkurat dette er definitivt et konstant dilemma. De opplever at tiden ikke strekker til for å klare alle arbeidsoppgavene som er tillagt rollen, nå i større grad enn tidligere.

Barnehagene i Norge ses som en del av det totale utdanningsløpet, noe som gjør at det legges mange flere krav og føringer opp mot kunnskapsmål enn tidligere. Et paradoks er at det i takt med endringer og nasjonale føringer, blir tillagt mer arbeid på pedagogene uten at det blir

tilført ekstra ressurser av betydning. Krav til mer formell læring i barnehagen gjør at pedagogene må bruke mer tid på planlegging enn tidligere.

Planlegging er ett av flere kontroversielle gjøremål, en administrativ prosess, deduktiv av natur, her beregnet for å legge til rette for å produsere gode resultater for fag og drift av avdelingen. (Lund Martinsen, 2015 s.62) De aller fleste medarbeiderne, men ikke alle, forstår betydningen av at lederen må bruke tid som er avsatt til planlegging og administrative oppgaver. Enkelte viser misnøye, andre viser det ikke like tydelig, men de kommuniserer at det er et behov for at den pedagogiske lederen helst bør være til stede på avdelingen, fremfor noe annet. I det den pedagogiske lederen går fra avdelingen, er det en færre som bistår i arbeidet med barna, noe som øker arbeidsmengden til medarbeiderne som blir igjen. Det er et poeng å tilføye at tid i tillegg til å oppleves som en stressfaktor, lett kan bli kilde til gnisninger eller konflikt hvis de ikke er tydelig i lederrollen og kanskje er mentalt fraværende i en rolle, fordi noe annet krever mer oppmerksomhet (Mikkelsen & Laudal, 2016, 412.)

Administrative oppgaver krever mye oppmerksomhet og skal sikre at enkeltmedlemmene i personalet arbeider etter gitte prosedyrer og mot bestemte mål. (Strand, 2015, s 464) Vi har et inntrykk av at det på grunn av situasjonsbetingete forhold ikke blir tid å gjøre administrativt arbeid på en så tilfredsstillende måte som informantene ønsker. Det blir heller ikke tilstrekkelig tid til ledelse og veiledning av medarbeiderne på avdelingen fordi lederen skal være en del av grunnbemanningen. Lederen kan veilede i arbeidsprosesser, men kan ikke hente enkeltmedlemmer ut fra gruppa, for da er det bare en ansatt igjen sammen med barna. Dette gjør at det ikke alltid er mulig å sikre at enkeltmedlemmer følger gitte prosedyrer, fordi prosedyrene er mer og mindre lært. utfordringer som gjør at ledelsestro settes på mange prøvelser. (Strand, 2015, s.14)

Vi kan med sikkerhet slå fast at informantene går ut og inn av ufattelig mange sett av roller som krever tid og oppmerksomhet gjennom 7,5 timer på arbeid. Det å ikke være tilstede på barnas arena sammen med øvrige ansatte, kan for noen informanter oppleves som det aller største dilemmaet. Noen får dårlig samvittighet når de forlater avdelingen. De ser behovet for at de skal være tilstede, men vet også behovet for å bruke tid til administrative oppgaver. Dersom det ikke finnes en plan for det faglige arbeidet, gjør lederen ikke jobben som de er satt til å gjøre. Denne type «tidsskvis» er vanskelig. Det medfører arbeidsstress i situasjonene,

av og til en følelse av å ikke være helt til stede i alle oppgavene som skal utføres. I tillegg at fraværet medfører beklagelser fra medarbeiderne over å måtte være alene med barna, uten den pedagogiske lederen. Medarbeiderne ser som informantene at lederen er viktig på avdelingen, medarbeiderne ser ikke samme viktighet med administrativt arbeid.

Tid er åpenbart en stor begrensning, noen vil mestre tidspresset så mye at de tar jobben «med hjem,» selv om de primært ikke ønsker å gjøre det. At all arbeidstid er bundet til arbeidsstedet er et gode, men det kan være etter arbeidstid og hjemme som blir stedet hvor de får tid og ro til å gjøre ferdig planleggingsarbeid og reflektere over diverse problemstillinger som måtte forekomme i hverdagen. Utfordringen er at hjemme har de fleste totalt sett også mange roller, i tillegg til rollene på jobb. I tillegg er det ubetalt arbeid som tas med hjem. Det å ville mestre alt gjør at enkelte kan risikere å bli overarbeidet, samt påføres slitasje som kan påvirke psykisk og fysisk helse. Vi får et inntrykk av at det ikke utelukkende bare handler om tid, arbeidesoppgavene tillagt rollen er så mange at det vanskeliggjør å foreta gode prioriteringer for å kunne velge hvor og hvordan tiden skal brukes. Lederens mangel av tid til å gjøre arbeidet, kan i så måte ha direkte og indirekte påvirkning på organisasjonens effektivitet og måloppnåelse.

#### **6.4 Ledelse av personalet er utfordrende**

Ledergruppen ønsker å være bevisste hvordan de kan etablere god ledelse av personalet. Det fremkommer at det ikke alltid er like enkelt, fordi prioriteringer og oppfatninger ikke alltid er helt i overenstemmelse med det som de pedagogiske lederne mener. De fleste ansatte, men ikke alle, evner å ta inn over seg omstillinger og endringer som påvirker oppgavene og innholdet i barnehagen. Informantene har beskrevet utfordringer opp mot ledelse på individ og systemnivå, og dermed summen av alle store og små handlinger i hverdagen. Ett av dilemmaene er at noen ansatte ikke vil vise endringskompetanse. Flere ansatte har ifølge informantene en forstilling om og kommentarer som «at slik som det er har det vært, og slik vil vi fortsatt ha det.» Noen arbeider mot og ikke med forandringene. Andre igjen er i en kontekst Røvik (2016) kaller å være på «prateplanet». Man vil så gjerne, men gjennomføringsevne for at ideer og nye oppgaver skal bli gjennomført, matrealisert og komme til uttrykk i strukturer, aktiviteter, eller målbare resultater er ikke alltid samsvarende med intensjonene til alle ansatte. Dersom oppgaver og endringer kommer så fort at de ansatte

ikke klarer å omstille seg like snart som oppgavene kommer, kan endringer og nye måter å skulle løse oppgaver på være en faktor som kan slite på samarbeid og arbeidsmiljø.

Det er lett for alle å ta opp positive forhold og gi positive tilbakemeldinger til de ansatte. Det å skulle ta opp negative forhold med ansatte kan for noen og enhver oppleves som vanskelig. Den pedagogiske lederen arbeider tett på sine medarbeidere. Vi forstår at det ikke er like enkelt å sette grenser, eller tilrettevise ansatte, kanskje ansatte som er eldre enn det som den pedagogiske lederen selv er. Det å lede betyr at informantene må vise evne til relasjonelt mot og ikke relasjonell feighet når de går inn i vanskelige situasjoner med andre mennesker som de må stå tett sammen med. Dette fordrer at de må mobilisere av indre kraft som trengs for å gå inn i vanskelige samtaler, konflikthåndtering eller lignende situasjoner. (Spurkeland, 2009) Det skal mot til å gjøre det og alle har ikke dette motet i like stor grad. Relasjoner opp mot de en arbeider sammen med vil betinge, i tillegg at mennesker i organisasjonen er svært forskjellige og reagerer forskjellig.

Ledelse og samhandling handler i følge Spurkeland (2009) om samspill. Det kan synes enkelt å få et godt samspill når det er alles intensjoner, men hvordan skal man få det til når det kanskje ikke alles intensjoner. Relasjonsorienterte eller ikke, ledelsen som utøves kommer til å påvirke menneskene i organisasjonen og innholdet på avdelingene i barnehagen. Den pedagogiske lederen bør helst ha samspillserfaring, menneskekunnskap, individorientering og genuin interesse for mellommenneskelige forhold. (Spurkeland, 2009, s 21) Et umiddelbart inntrykk er at alle informantene i mer eller mindre grad har disse egenskapene. De er bevisste på balansen å være en god kollega, ikke nødvendigvis å være en nær venn av de som de er satt til å lede. De er samtidig bevisste at det i relasjonen mellom leder og medarbeider må være et mål å utvikle høy kvalitet der tillit og kommunikasjon står i sentrum. Det handler om å se og utvikle det som foregår mellom mennesker – i påvirkningsrommet. Ferdigheter som dette trenger ikke å være helt opplagt å umiddelbart ta i bruk som et verktøy, spesielt for unge ledere som mangler erfaring fra det å være i lederrolle. (Spurkeland, 2009) Våre informanter er likevel opptatte av å være tydelige i sin lederrolle for å sikre en god barnehage for barna. De har et stort ønske om respekt fra sine medarbeidere, de ønsker kunnskapsutvikling, og de tør å stille krav. Noe som er bra, for det å skulle endre mennesker, holdninger og verdier er ikke enkelt. I følge Lund Martinsen (2015) kan mennesker endres ved hjelp av trening, men mennesker med svært sterke personligheter vil måtte regne med å måtte jobbe svært hardt for

å nå en del personlige endringsmål. Dersom mennesker ikke vil endre seg, er resultatet gitt på forhånd, det er noe av det som gjør ledelse av andre mennesker svært vanskelig.

## **6.5 Sykefravær som en normalt tilstand bidrar til slitasje på hele organisasjonen**

Sykefravær var det som vekket vår nysgjerrighet for undersøkelsen av den pedagogiske lederrollen. I motsetning til STAMIs (2019) statistikker, har de seks informantene lavt sykefravær. Informantgruppen representerer bare 3% av det totale fraværet, noe som ikke gjør dem til et representativt utvalg for et landsgjennomsnitt. Lokal fraværstatistikk dokumenterer at det på mange måter er de pedagogiske lederne som representerer kontinuitet og langt på veg ivaretar barnehagens daglige drift. Deres tilstedeværelse er kanskje det som i realiteten og i stor grad bidrar til å forebygge slitasje i organisasjonen.

I intervjuene skinner det gjennom at en av de mest krevende faktorer relatert til lederrollen settes i sammenheng med en enkeltstående bakenforliggende variabel, fravær fra arbeidet av faste ansatte, det å finne egnede vikarer og opprettholde faglig og forsvarlig drift. Dette presiseres som vår fortolkning av virkeligheten, informantene ser det kanskje ikke like tydelig selv, fordi sykefravær langt på veg er en normalt tilstand. Det som de uttaler er at egenmeldt og legemeldt fravær, i tillegg til fravær relatert til medarbeidernes personlige forhold, til tider er en utfordring for drift. Informantene lykkes med å ivareta arbeidsoppgavene på tross av systemet, ikke på grunn av det (Birkinshaw, 2015, s.124.)

Barnehagelærerne representerer det høyeste fraværet, deretter de øvrige ansatte. Det er kanskje nærliggende å tro at det er de eldre arbeidstakerne som representerer fraværet, noe som er feil. Det er de yngste arbeidstakerne. De som ut fra alder kan forstås å være ved god helse og de som har «ungdommens energi» som en fordel til å mestre arbeidsoppgavene. Det er ofte samme ansatte som har gjentatt fravær, utfordringen er å finne tiltak som kan bidra til det motsatte, frisknærvær. Barnehagen har så langt ikke lyktes uansett tiltak som har blitt forsøkt, lokale statistikker dokumenterer høy prosent med stabilt sykefravær, over flere år. Fravær av faste ansatte betinger ofte et merarbeid på ansatte som har frisknærvær. Slik informantene vurderer det, forekommer det dager hvor det å fylle en bemanningsnorm som i utgangspunktet er lav, blir vanskelig. Informantene forsøker å finne egnede vikarer, men med nye vikarer på avdelingen vil vi anta at den pedagogiske lederen må forenkle sin fagkunnskap for å kunne inkludere eventuelle nye assistenter og fagarbeidere i arbeidet. Vi vil videre anta

at de faste ansatte får et merarbeid og en slitasje av å utføre arbeidsoppgaver sammen med vikarer som verken kjenner barna, de ansatte, rutinene, systemet og kulturen i barnehagen. Vi skal ikke påstå at det er slik, men vi vil tro at kvaliteten i barnehagen kan reduseres på grunn av at faste ansatte har fravær.

Et faktum er generelt lav pedagogtetthet i grunnbemanningen. Det er ikke uvanlig at de i lederrollen som har ansvaret, kan bli frustrerte over fravær av signifikante andre arbeidstakere. I perioder der sykefraværet i barnehagen er høyt, uttaler flere av informantene at de av og til må senke kravene for å oppleve mestring. Dilemmaet blir da om det kan gjøres uten at det går på bekostning av rammeplanens krav til innhold i barnehagen. Kanskje kan det i slike perioder vurderes at fokuset i hverdagen er å senke tempoet, men ikke kravene som skal oppfylles. Kanskje kan det viktigste på dager og i perioder med sykefravær bare å være sammen med barna om hverdagen som i hovedsak er deres, og la det som skal gjøres bare ta den tiden det tar for å unngå unødig slitasje i organisasjonen.

## **6.6 Status**

Status handler om å øve innflytelse. (Lund Martinsen, 2015, s. 262) Profesjonsutdanningen er med på å sikre barnehagens ledere kunnskap om blant annet barn, lek og læring. De har i realiteten ekspertmakt basert på et faktum at de har fagkunnskaper og erfaringer som er relevant for situasjonen. (Strand, 2015, s. 409) Informantene er pedagoger, de har kunnskap og de opplever arbeidet som handler om fag og ledelse av barn å være positivt. Et paradoks i denne sammenheng er at det ut fra det informantene beskriver, er mange pedagogiske ledere som blir overrasket over hva og hvordan arbeidet i barnehagen egentlig er etter endt utdanning, sett i forhold til teori og praksis. Informantene forteller at mange uten arbeidserfaring kan oppleve å få et praksissjokk i møte med rollens egenart og kompleksitet. Gjennom teori lærer de at de viktigste oppgavene i barnehagen er at barna får trygghet, omsorg og at de får de følelsesmessige behovene dekket. I praksis er de «alt fra rakettforskere til leger», det fordi de må være i stand til å «produsere» glade barn, leke, legge til rette for hverdagsaktiviteter som bidrar til å skape læring, mestring og motivasjon. De må vise omsorg, trøste, lage mat, tørke tårer, tørke snørr, tørke blod, rense sår, blåse på sår, sette på plaster, stelle, kle på og av, «brette over», vaske hender, bytte bleier, og gjøre hygieneoppgaver etter toalettbesøk. I det hele tatt, så må en pedagogisk leder kunne gjøre «alt» som vedrører det å ivareta små menneskebarns mange og sammensatte behov, faglig og

forsvarlig. Informantene er ikke sikker på om nevnte praktiske arbeidsoppgaver isolert sett er det som får kvinner og menn til å tenke at det er barnehagelærere de har lyst til å utdanne seg til. Tittelen pedagogisk leder og utøvelse av rollen kan åpenbart forekomme utydelig og uklart både for de som søker den, medarbeiderne og de foresatte som kaller dem for «tante».

Informantene har universitetsutdannelse, men i praksis gjør de som pedagogiske ledere i en grunnbemanning akkurat de samme arbeidsoppgavene som assistentene på avdelingen.

De pedagogiske lederne ønsker status og det å være anerkjent i lederrollen. Interessante videreutdanninger og kurs ble derfor trukket frem som en viktig faktor nettopp for å øke status i rollen og arbeidet i form av økt formell kunnskap, og for å rekruttere og beholde fagpersoner. Flere søker videreutdanninger og mastergrader i større grad nå enn tidligere. Arbeidsgiver og enhetsleder i barnehagen har allerede lagt til rette for at informantene skal ha muligheter til faglig utvikling, noe de har satt stor pris på. Flere holder på med videreutdanninger. De er opptatte av å kunne bruke faglige og personlige egenskaper og interesser i jobben.

Med tanke på ansvaret som er tillagt stillingen, er det å snakke om lønn et nærliggende tema. Ifølge Hovedtariffavtalen (2018) har en pedagogisk leder med 10 års ansiennitet garantilønn på 500 000 kroner i året. Lønn er dermed ikke en enkeltstående motivasjonsfaktor for å inneha yrkesrollen, det er noe helt annet som motiverer den enkelte. Det er bevisste valg som gjør at informantene har søkt stillingene. De ønsker å være en leder i barnehagen, de har lyst å lede og de ønsker å promotere yrket på en måte som beholder og rekrutterer flere barnehagelærere. Flere nevnte i denne forbindelse at det er få menn som arbeider i barnehagene. Kanskje vil fremsnakk av yrkesrollen, fremhevelse av lederoppgavene og en høyere lønnsramme enn dagens, få flere, også menn, til å ta relevant utdanning for å kvalifisere seg til lederstillinger i barnehagene.

## **6.7 Høy eller lav status?**

Svaret vil avhenge av hvem du spør. Spør du oss, vil vi hevde at pedagogiske ledere og barnehagelærere har et høystatusyrke, fordi de ivaretar det kjæreste og mest verdifulle et menneske har; barnet. På barnehagens arena er de profesjonelle aktører i små barns liv. Egentlig så mener vi helt alvorlig at ansatte i barnehagen har en av verdens viktigste jobber. Informantene har fortalt at arbeidet i seg selv er givende og at noe av det som gjør arbeidshverdagen god er at barna er oppriktig glad for å se dem når de kommer til

barnehagen. En glede de spontant viser hver eneste dag. Dersom man spør barna i barnehagen, så ville nok de aller fleste svart at de er svært begeistret for denne signifikante voksne som ivaretar dem på en trygg og god måte mens foresatte er på arbeid.

De aller viktigste for mange foresatte er nettopp de ansatte i barnehagen, fordi de vil ha en stor påvirkning på barnas liv både nå og i fremtiden. Spør du foresatte, vil de forhåpentligvis i stor grad anerkjenne arbeidet som barnehagelæreren, den pedagogiske lederen gjør. Sett opp mot foresattgruppen, har de som ble spurt hatt er varierende syn på yrkesstatusen, noe som eksemplifiseres i sammenheng med det som irriterer informantene; at flere foresatte født så sent som på 90 tallet og etter år 2000, kaller dem «barnehagetanter.» Både i jobbsammenheng og når de møter dem utenfor barnehagens arena. Til sammenligning ville det være lite sannsynlig at en ingeniør hadde blitt titulert som ingeniørnonkel, eller at en helsearbeider ble omtalt som sykepleiertante. Vi vet ikke hva som er begrepets opphav, men vi oppfatter begrepet lite kjønnsnøytralt og negativt ladet, selv om det sikkert er positivt ment av de som sier det. Men er det det? Selv om det er en «snill omtale» kan det for noen være et begrep som kan bidra til å påvirke statusen av yrket, for de som omtales og de som hører omtalen. Et paradoks til tantebegrepet er at foresatte flest har store forventninger til barnehagens innhold og oppgaver, arbeidet som de pedagogiske lederne har ansvaret for å lede. I jobbrollen ligger det ut fra kompetansekrav også arbeidskrav, blant annet at den pedagogiske lederen i samarbeid med barnehagens øvrige ansatte skal og bør utgjøre en forskjell for det enkelte barn med tanke på å legge til rette for gode oppvekstvilkår. (Kunnskapsdepartementet 2017)

Mange personer som har positive erfaringer med barnehage som organisasjon og mange personer med formell kunnskap om fag og barnehage ville også ha sett opp til yrkesrollen som pedagogiske ledere har. De ville gitt den høystatus med bakgrunn i faglig forståelse av rollene i barnehagen, og direkte kunnskap om hva barnehagens samfunnsmandat er: «*i samarbeid og forståelse med hjemmet, å ivareta barnas behov for omsorg og lek og fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling. Lek, omsorg, læring og danning skal ses i sammenheng.*» (Kunnskapsdepartementet, 2017) Det er en stor oppgave å oppfylle samfunnsmandatet, det fordrer kompetanse og profesjonelle aktører som skal gjøre arbeidsoppgavene.



I denne sammenheng må det og bemerkes at det også generelt fins mennesker som ikke gir uttrykk for å ha spesiell anerkjennelse av yrkesrollen. «Barnehagetantebegrepet» er noe informantene også kan høre i privat rolle, og det skjer iblant at informantene får spørsmål av andre mennesker som de ikke kjenner fra før, hvilken jobbrolle de innehar. Når svaret er pedagogisk leder, er det mange som svarer: «åjaa – du jobber i barnehage.» Kommunikasjonen stopper ofte der, det vises liten grad av anerkjennelse, og en snever interesse for å komme med mulige oppfølgingsspørsmål.

Kriser kan påvirke status. Etter Covid 19/coronavirus har for eksempel butikkyrket blitt endret fra lavstatus til høystatus, det samme har sjåfør og renholderyrket. Yrker som generelt ikke har krav om høyere utdanning, nesten alle kan utføre denne type arbeid med et minimum av opplæring. Poenget er at inntil 12.mars 2020 var statusen kanskje ikke spesielt høy, mange ansatte hadde lav lønn i et fysisk krevende arbeid. Da skoler og barnehager ble stengt, ble mange foresatte fratatt muligheter for å jobbe. Da oppdaget flere hvor viktig barnehagen er som institusjon, at den ikke er en selvfølgelighet, men forutsetningen for at de som er foresatte skal kunne jobbe borte fra hjemmet. Barnehagens personale ble i løpet av krisen noen av de viktigste, de var nøkkelpersonell og en forutsetning i det samfunnet skulle åpnes opp.

## **7 Avslutning**

Vår problemstilling, *pedagogisk leder – en (u)mulig rolle å fylle*, er ikke enkel å besvare. Ifølge informantene påvirker alle «multioppgavene» lederen. Vi vil påstå at det motsatte også kan forekomme; at lederens engasjement kan påvirke ansattgruppen. Dersom lederen blir sliten og frustrert av hele tiden å være på etterskudd, vil det påvirke arbeidsmiljøet i stor grad. Vi har forsøkt å synliggjøre flere sider av en lederrolle. Hovedfokus er arbeidsglede og trivsel, men er mange beskriver et sett komplekse forhold som generelt bør endres for at en pedagogisk leder skal oppleve mestring og et annet innhold i arbeidsdagen. Primært sett opp mot vår problemstilling, i en barnehage, sekundært i barnehage som organisasjon. For en kan lett spørre seg om det er mulig å lykkes i lederrollen selv om alle er svært begeistret for arbeidet de har valgt å ha etter endt utdanning, når faktorene for å gjøre det er fragmenterte og kompliserte som seks ledere beskriver. Funnene våre tyder på at rollen som mellomleder i barnehagen kan være for kompleks og krevende for noen å fylle, spesielt sett i sammenheng med tidsaspektet og at det er vanskelig å lede i en organisasjon med flat struktur hvor ansatte

krever mye oppfølging. Jobben er givende, men lederne må ha mot, mestre mye stress og må opptre som gode rollemodeller. Faktorer som støttende ledere og kollegaer og systematisk arbeid med ledelse gjør at man som pedagogisk leder styrkes i rollen, og opplever å mestre den i større grad. Erfaring er også trukket frem som en viktig faktor, og er noe som gjør at man blir tryggere i rollen over tid. Dette har betydning for hvordan vi møter og veileder nyutdannede pedagoger som kommer til organisasjonen vår. Det kan være avgjørende for å beholde de i yrket.

Riktig bruk av tid er avgjørende for kvalitet i barnehagen, og for pedagogene er tiden med barna viktigst, men plantiden trekkes frem som vel så viktig for at alt arbeid i barnehagen skal planlegges, gjennomføres og evalueres. I tillegg er det en rekke praktiske oppgaver og uventede ting som skjer, så prioritering av tid er ikke alltid like lett. Organisering og samarbeid kan hjelpe mye. Selv på denne enheten hvor tiden er organisert godt, og samarbeidet fungerer optimalt, så opplever allikevel informantene at det er oppgaver de ikke rekker over, eller at de skulle ønske de kunne jobbet grundigere i temaer sammen med barna. Dette var også vår oppfatning og antakelse av tidsbruk i forkant av undersøkelsen, og vi opplever ikke at dette er unikt for denne enheten, men at det er noe pedagoger ofte er opptatt av og snakker om i ulike jobbsammenhenger. Å bruke tid på å organisere driften til å skape mer tid kan derfor være en løsning.

Ledelse oppleves som utfordrende når medarbeidere av ulike grunner ikke er deltakende, eller til og med jobber mot pedagogisk leders planer og endringer. Det krever mot, tydelighet, menneskeorientering og saksorientering å få til ledelse av ansatte og for å skape sterk gruppealoyalitet. Faglig fokus på ledelse og veiledning og støtte fra kollegaer og egne ledere viser seg å være av stor betydning.

Vi tolker at fravær av ulike slag påvirker kontinuitet og kvalitet i barnehagen. Systematisk arbeid med forebygging av sykefravær og tydelige rammer og forventninger for annet fravær er også viktig for at man skal sikre en så stabil personalgruppe som mulig, noe som er av betydning for pedagogiske ledere, men også øvrige ansattes, arbeidshverdag.

Status i yrket fremstår som lav, og bidrar ifølge pedagogene ikke positivt til rekruttering. Rollen oppleves som litt uklar. Hvordan utdanningen promoteres, lønn, hvilke

videreutdanninger man kan ta, og hvordan man selv som pedagogiske ledere omtaler yrket sitt vil kunne påvirke hvem som søker på utdanningen, og hvilken motivasjon de søker ut fra.

Funnene våre synes vi er interessante i seg selv, og noe vi ser nytte i som ledere med ansvar for pedagoger. Vi tror at funnene kan være representativt for yrkesgruppen som helhet, men tidsfristen for oppgaven vår gjør at vi har begrenset oss til denne undersøkelsen. Skulle vi derimot forsket mer på dette kunne en kvantitativ undersøkelse hvor pedagogiske ledere fra flere kommuner deltok, vært aktuelt for å se om faktorene pedagogene i denne studien har hatt fokus på ville fått like stort fokus med et større utvalg. Eventuelt kunne man gjort lignende undersøkelser blant barnehagelærere, fagarbeidere og assistenter for å kunne se deres syn på problemstillingen. Grundigere undersøkelser av noen få av faktorene i funnene kunne også vært interessant å gå enda mer i dybden på.

Alt i alt så har vi møtt unge, ambisiøse og pliktoppfyllende pedagogiske ledere som vil det beste for barna, for sine medarbeidere, og for barnehagen som helhet. Det virker som informantene, og vi antar at også mange andre i yrket, kjenner på de mange krav og begrensninger, og gjør sitt aller beste for at arbeidshverdagen skal være overkommelig, da jobben i seg selv er så givende. Det har vært lærerikt og spennende å få en slik innsikt i pedagogenes arbeidshverdag, og vi er veldig takknemlige for tiden og informasjonen de gav oss.

## Referanseliste

- Arnulf, J.K. (2017). *Hva er ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Birkinshaw, J. (2015). *Bli en bedre sjef*. Oslo: Cappelen Damm AS.
- Bolman, L.G. & Deal, T.E. (2014). *Nytt Perspektiv på organisasjon og ledelse*. (5.utg.). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Bryman, A. & Bell, E. (2015). *Business research methods* (4. utg.). Oxford: Oxford University Press.
- Brønn, P.S & Arnulf, J.K. (Red.). (2014). *Kommunikasjon for ledere og organisasjoner*. Bergen: Faktabokforlaget.
- Einarsen, S. & Skogstad, A. (2015). *Effektivitet og trivsel*. Bergen: Faktabokforlaget.
- Erlie, B. (2015). *Intern kommunikasjon* (4.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Fröbel, F. (2005/1898). *The education of man*. New York: Dover.
- Gilje, N. & Grimen, H. (2013). *Samfunnsvitenskapens forutsetninger: innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1993). *Management of organizational behaviour: utilizing human resources* (6. utg.). Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nj.
- Hovedtariffavtalen. (2018). Hovedtariffavtalen KS. (1.5.2018-30.4.2020). Hentet fra <https://www.ks.no/fagomrader/lonn-og-tariff/hovedtariffavtalen/>.
- Hva er kvalitetsutvikling i barnehagen? (2017, 14.6). Utdanningsdirektoratet. Hentet fra <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/kvalitet-i-barnehagen/hva-er-kvalitet-i-barnehagen/>.
- Høst, T. (2009). *Ledelse: en helhetlig modell* (2.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D.I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser: innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3.utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Kunnskapsdepartementet. (2009). *Kvalitet i barnehagen*. (St.meld. nr. 41 (2008-2009))  
Hentet fra <https://www.regjeringen.no>.

Kunnskapsdepartementet. (2017). *Rammeplan for barnehagen: forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Hentet fra <https://www.udir.no>.

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2009). *Det kvalitative forskningsintervju*(2.utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.

Lund, E. (2020). *Bærekraftige velferdstjenester: om forholdet mellom universelle og selektive velferdsordninger*. (Utdanningsforbundet, rapport 1- 2020). Oslo: Utdanningsforbundet.

Lund Martinsen, Ø. (2015). *Perspektiver på ledelse* (4.utg.). Oslo: Gyldendals forlag.

Mikkelsen, A. & Laudal, T. (2016). *Strategisk HRM2* (2.utg.). Oslo: Cappelen Damm.

Mintzberg, H. (1998). *Covert leadership: notes on managing professionals – knowledge workers respond to inspiration, not supervision*. Harvard Business Review. November–December.

Mordal, S. (2014). *Ledelse i barnehage og skole: en kunnskapsoversikt*. (SINTEF A26525). Trondheim: SINTEF.

Røvik, K.A. (2016). *Trender og Translasjoner*. Oslo: Universitetsforlaget.

Seale, C. (1999). *The quality of qualitative research*. London: Sage.

SFS2201. (2018). SFS 2201 Barnehager, skolefritidsordninger, skole og familiebarnehager. (01.05.2018 - 31.12.2019). Hentet fra <https://www.kf-infoserie.no/a/h/931fe8f5-8cdf-47ab-a8fb-9e8dba6f8e66/fc0f196f0112426388a2d8cb26e2325a?ticketId=c37b2b1b-96a8-4769-a2f2-1a86fb390507&showExact=true>.

Skilbrei, M.-L. (2019). *Kvalitative metoder: planlegging, gjennomføring og etisk refleksjon*. Bergen: Fagbokforlaget.

- Spurkeland, J. (2009). *Relasjonsledelse*. (3.utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Statens arbeidsmiljøinstitutt (2019, november). Egenmeldt sykefravær. Hentet fra <https://noa.stami.no/arbeidsmiljoindikatorer/helseutfallararbeidsskader/sykefravar-selvrappoert/egenmeldt-sykefravar/>.
- Statens arbeidsmiljøinstitutt (2019, november). Egenvurdert helse. Hentet fra <https://noa.stami.no/tema/helseutfallararbeidsskader/helseplager/helsetilstand/>.
- Statens arbeidsmiljøinstitutt (2019, november). Fysiske faktorer. Hentet fra: <https://noa.stami.no/tema/mekaniskfysisk-arbeidsmiljo/fysiske-faktorer/>.
- Statens arbeidsmiljøinstitutt (2019, november). Mekaniske eksponeringer. Hentet fra: <https://noa.stami.no/tema/mekaniskfysisk-arbeidsmiljo/mekaniske-eksponeringer/>.
- Stewart, R. (1982). *Choices for the manager: A guide to understanding managerial work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Stewart, R. (1989). *Studies of managerial jobs and behaviour: the ways forward*. *Journal of managements studies*, 26 (1):1-10.
- Strand, T. (2015). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Faktabokforlaget Vigmostad & Bjørke.
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse: en innføring i kvalitativ metode* (4.utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Weber, M. (2000). *Makt og byråkrati: essays om politikk og klasse, samfunnsforskning og verdier*. Oslo: Gyldendal.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6.utg.). Englewood Cliffs, New Jersey: Pearson/Prentice Hall.

## Vedlegg 1, Intervjuguide

Problemstilling: Utforske hvilke faktorer pedagogiske ledere opplever som belastende, og hvilke de opplever som positive i jobben sin, for å se etter sammenhenger som kan påvirke rekruttering, frafall og høyt sykefravær i yrket.

Tema	Spørsmål	Eventuelle oppfølgingsspørsmål eller stikkord
Rammene for intervjuet.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortelle om temaet for samtalen.</li> <li>• Forklare hvordan vi skal bruke informasjonen fra intervjuet.</li> <li>• Informer om taushetsplikt og anonymitet.</li> <li>• Informer om opptak, og sørg for samtykke til opptak før det startes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er det noe deltakerne synes er uklart, eller lurer på?</li> </ul>
Kandidaten	Hvor lang arbeidserfaring har du som pedagogisk leder?	
Hverdagen som pedagogisk leder	Hvordan vil du beskrive hverdagen din som pedagogisk leder?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Positive faktorer?</li> <li>• Belastende faktorer?</li> <li>• Samarbeidsinnstaser?</li> </ul>
Planlegging	Hvordan synes du arbeidet med å planlegge og følge opp arbeidet på din avdeling er?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tidsmessig?</li> <li>• Grad av gjennomføring?</li> <li>• Opplevelse av mestring hos deg og de øvrige ansatte?</li> </ul>
Ledelse	Hvordan utøver du din lederrolle?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mest fokus på fag eller på personalledelse?</li> <li>• Relasjonsorientert eller oppgaveorientert?</li> <li>• Er ledelse et tema på huset (på avdelingen, blant pedagogiske ledere seg mellom)?</li> </ul>

Team	Hvordan er din opplevelse av team-arbeid på jobb?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gjelder det avdeling, lederteam, baseteam eller litt av flere?</li> </ul>
Rammer for arbeidet	Kan du si noe om rammene dine for arbeidet du skal utøve?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er det faktorer som vil påvirke hvorvidt du vil fortsette i yrket?</li> <li>• Er det faktorer du tror er til hindring for å rekruttere og/eller beholde pedagogiske ledere i stillingene sine?</li> <li>• Er det faktorer du tror er til hjelp for å rekruttere og/eller beholde pedagogiske ledere?</li> </ul>
Avslutning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Har du noe du vil utdype, eller mener burde komme med?</li> <li>• Hvordan opplevdes det å bli intervjuet?</li> <li>• Fortelle litt om veien videre med oppgaven.</li> <li>• Takke for hjelpen, og oppfordre til å ta kontakt om de lurer på noe, eller vil supplere med noe.</li> </ul>	





