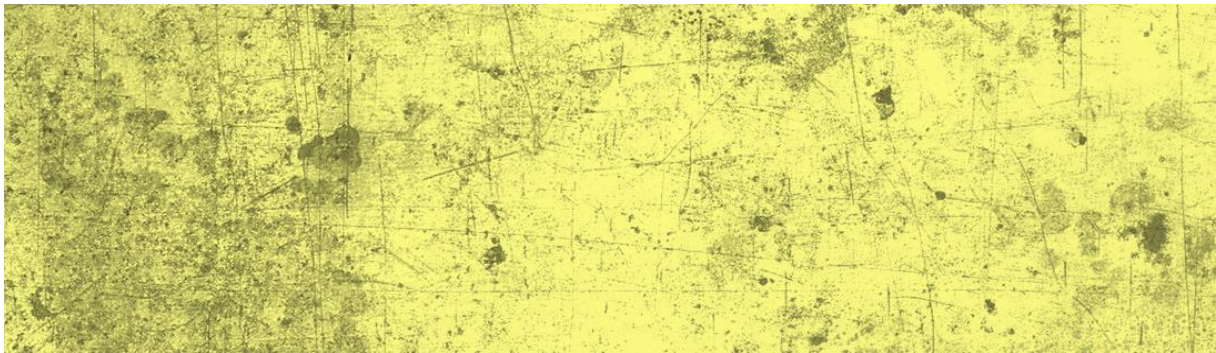


Fra kollegafellesskap til ledelseshierarki? De pedagogiske lederne i barnehagens ledelsesprosess

Børhaug, Kjetil: Professor, Institutt for administrasjon og organisasjonsvitenskap, Universitetet i Bergen. E-post: Kjetil.Borhaug@aorg.uib.no

Lotsberg, Dag Øyvind: Høgskolelektor. Avdeling for lærerutdanning, Høgskolen i Bergen. E-post: Dag.Oyvind.Lotsberg@hib.no

PEER REVIEWED ARTICLE, VOL.7, nr. 13, p. 1-17, PUBLISHED 4TH OF AUGUST 2014



English abstract: In this article, it is argued that Early Childhood Education and Care management can be distributed on more persons than the director. Attention is directed towards the educational managers in the ECEC center departments in Norwegian ECEC, and their managerial responsibility. Interviews were conducted with 18 such managers in 10 different ECEC centers in order to examine their role in the managerial process of ECEC centers. The material seems to suggest that these department managers operate in a fairly hierarchical structure, and that they do not contribute in any collective management process for the entire center. They have a different management responsibility than the directors, and within a hierarchical framework, they exercise a significant management responsibility in their departments.

Keyword: Norwegian Early Childhood Education and Care, ECEC, ECEC management, ECEC leadership, pedagogical leadership, management functions

Sammendrag: Denne artikkelen argumenterer for at barnehageledelse kan være fordelt på flere personer enn styreeren og fokuserer på ledelsesoppgavene til de pedagogiske lederne som leder de arbeidsgruppene som barnehagen har på grunnplanet. Dybdeintervjuer ble gjennomført med 18 pedagogiske ledere for å kaste lys over deres bidrag i barnehagens ledelsesprosess. Studien viser at som ledere er de plassert i en hierarkisk struktur og at de i liten grad er deltagere i kollektiv ledelse eller i barnehagens lederteam. De har en annen ledelsesprofil enn den vi finner i forskningen om styreere, og innenfor hierarkiske rammer har de et betydelig lederansvar på avdelingen.

Nøkkelord: barnehageledelse, pedagogisk leder, ledelse som funksjon, arbeidsledelse.

Innledning

New Public Management reformer har preget norsk offentlig forvaltning og tjenesteyting i flere tiår og grunnleggende forandret den. Styrking av ledelsen i tjenesteytende sektorer er en av flere reformideer som har vært drevet frem i denne sammenheng (Christensen & Læg Reid, 2011; Painter, 2011). I barnehagesektoren har denne satsningen vært langvarig og systematisk. Det gjenspeiles for eksempel i langvarig satsing på lederopplæring, særlig rettet mot barnehagestyrerne (Bølgan & Lysell, 1992; Skogen, Haugen, Lundstad, & Slåtten, 2013). Denne lederopplæringen videreføres i dag av regionale styrerskoler. Det finnes en omfattende litteratur som henvender seg til barnehageledere med råd og veiledning for utøving av lederansvaret. (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg, & Ludvigsen, 2011; Gotvassli, 1996; Skogen et al., 2013). Ledelsesutvikling har for øvrig ikke vært et særkjenne for barnehagesektoren. Også i skolen, helsevesenet, og i sosial- og trygdeforvaltningen har bedre ledelse vært et satsingsområde (Strand, 2007; Byrkjeflot, 2011; Normann, 2011). Det er virkningene av slik ledelsessatsning i barnehagesektoren som er den denne artikkelens overordnede tema.

I tråd med at man i økende grad har sett ledelse som en viktig del av barnehagen, er det også forsket på barnehageledelse. Gotvassli (bla 1996) sine arbeider var grunnleggende her, og de er siden fulgt opp av for eksempel Roness (2001). Det begrepet om barnehageledelse som ble utviklet her knyttet ledelse til styreren, og så ledelse som tredelt i pedagogisk ledelse, administrativ ledelse og personalledelse. Ledelse på disse tre områdene var en oppgave for styreren, men skjedde på en demokratisk måte som involverte de ansatte og som til tider resulterte i nokså svak ledelse fra styrerens side. Børhaug et al. har argumentert for en utvikling av dette ledelsesbegrepet ved at ledelse må forstås som firedelt, i tillegg til de tre nevnte områder er også ledelse av forholdet til omgivelsene en viktig faktor (Børhaug et al., 2011; Børhaug & Lotsberg, 2010). De finner også at styrerne er mer aktive og styrende på alle disse feltene enn det man tidligere antok. Ikke minst er den pedagogiske ledelsen sterkere. Man har i mindre grad forsket på de pedagogiske lederne, og de bidragene vi har fokuserer i liten grad i hvilken grad og hvordan de pedagogiske lederne fungerer som ledd i barnehagens ledelse (se nedenfor).

Ledelse kan forstås på ulike måter, i barnehageforskningen har et mye brukt perspektiv vært ledelse som funksjon (Gotvassli, 1996; Strand, 2007). Grunnideen her er at en tenker seg ledelse som ivaretagelse av sentrale organisasjonsfunksjoner (produksjon, administrasjon, integrasjon, entreprenørskap – PAIE) som er viktige for at en organisasjon skal kunne tilpasse seg omverdenen og utvikle seg videre (Quinn, 1988; Lotsberg, 2005; Strand, 2007). I barnehageforskningen er disse ofte operasjonalisert til henholdsvis pedagogisk ledelse, administrasjon, personalledelse og ledelse av forholdet til omgivelsene (Gotvassli, 1996). Knyttet til ulike ledelsesfunksjoner er beslutningsprosesser som produserer beslutninger for å sikre at funksjonene ivaretas. Beslutninger kommuniseres kontinuerlig og bygger selv på kommunikasjonsprosesser (Busch & Vanebo, 1988). En sentral antagelse i dette perspektivet er at ledelsesfunksjonene kan ivaretas av flere enn den som innehar den øverste formelle lederposisjonen (Strand, 2007).

Forutsetningen om at ledelse ikke bare er knyttet til innehaveren av den formelt sett høyeste hierarkiske posisjonen innebærer at studiet av ledelse i barnehagen må gå utover studiet av styrerne, slik det stort sett har vært gjort i forskningen så langt. Det er nærliggende å tenke at f.eks. eierne, de tillitsvalgte og de pedagogiske lederne kan være deltagere i ledelsesprosessen i tillegg til styreren. I noen tilfeller kan også erfarne ufaglærte ansatte bidra her (Børhaug et al., 2011). Dersom man trekker dette perspektivet for langt vil ledelse som funksjon kunne innebære at det meste og de fleste inngår i ledelsesprosessen. Det må derfor pekes på at ledelse medfører beslutninger om hvordan andre skal agere, det innebærer at man har et ansvar for de beslutningene man har tatt og det innebærer at man har et mandat fra organisasjonen til å ta disse beslutningene (Strand, 2007). Men ledelse slik forstått

kan altså involvere flere. Begrepet ledelsesstruktur kan betegne de ulike personer som deltar i ledelsesprosessen, og de ulike oppgaver og bidrag de har i prosessen over tid.

Av særlig interesse her er de pedagogiske lederne, og vi har som nevnt få analyser av dem som ledere. De ligger nær det andre kaller arbeidsledere (Risan & Boge, 2012; Strand, 2007), eller førstelinjeledere (Gjøsæter, 2012). Pedagogisk leder er i Norge en lederstilling i barnehagen som har formalisert ansvar for en avdeling eller en base. En avdeling består gjerne av 2-3 ansatte og mellom 9 og 18 barn. Den pedagogiske lederen må være utdannet barnehagelærer eller ha annen barnefaglig bakgrunn. Vanligvis er det to ufaglærte assistenter eller barne- og ungdomsarbeidere (utdanning fra videregående skole) sammen med pedagogisk leder på en avdeling. I baseorganiserte barnehager vil basen, som er større en avdelingen, ha større bemanning og det vil gjerne være minst to barnehagelærere som sammen utgjør baseledelsen. En barnehagelærer pr avdeling er minimumsnormen. Avdelingsbarnehage er fremdeles det vanligste i Norge. (Børhaug et al., 2011).

I denne artikkelen vil vi først presentere den forskningen vi har som sier noe om de pedagogiske lederne som ledere, og vise at bildet av dem som ledere er nokså uklart. Videre vil vi utvikle de to hovedproblemstillingene for artikkelen:

I hvilken grad trekkes de pedagogiske lederne inn i den samlede ledelsen av hele barnehagen, i samarbeid med styreren?

I hvilken grad har de pedagogiske lederne fått delegert et handlingsrom for egen ledelse på avdeling?

Vi vil i dette arbeidet belyse de pedagogiske lederne i forhold til disse problemstillingene ved hjelp av intervjuer med 18 pedagogiske ledere i til sammen 10 barnehager i Hordaland. Materialet ble samlet inn i forbindelse med det NFR-finansierte prosjektet "Styringsutfordringer, organisasjon og ledelse i barnehagesektoren", som var et samarbeid mellom Rokkansenteret og Høgskolen i Bergen.

Forskning om pedagogiske ledere som ledere

Studiet av ledelse i barnehagen må altså studeres med et blikk for at der kan være flere ulike deltagere i ledelsesstrukturen, og det er et paradoks at det inntil nylig ikke har vært gjort når det nettopp er teorien om ledelse som funksjon som har informert mye av forskningen på barnehageledelse i Norge. Der er noen bidrag som helt kort er inne på styrers interaksjon med eier og med de pedagogiske lederne, men uten at det er en hovedsak (Børhaug et al., 2011). Aasen vier en hel bok til å argumentere for at man bør tenke de pedagogiske lederne som en del av barnehagens samlede ledelse, men hun presenterer ingen egne data om dette (Aasen, 2012). Lundestads bok om arbeidssituasjonen for de pedagogiske lederne er et grundig empirisk arbeid, men det er ikke så tydelig fremhevet i hvilken grad og hvordan de er ledere (Lundestad, 2012). Slåtten og Larsen (2012) har også kommet med et bidrag. De fant at flere pedagogiske ledere hadde fått utvidet personalansvar for ansatte på egen avdeling samt generelt mer administrativt arbeid. Personalansvaret dreier seg blant annet om oppfølging av sykemeldte, å skaffe vikarer, veiledning, opplæring og oppfølging av nyansatte. Økning i administrativt arbeid omhandler i stor grad rapporteringsarbeid og dokumentasjonsarbeid. Analysen er ellers knyttet til den spesielle konteksten i en bydelsreform i Oslo. Også Seland's studie er knyttet til særlige betingelser i en kommune, nærmere bestemt til Trondheim kommunes prosjekt om nybygg som skulle fremme fleksible og nyskapende basebarnehager (Seland, 2009). Hun fant at de pedagogiske lederne i de to studerte barnehagene der fikk større lederansvar som krevde at

oppmerksomheten ble rettet bort fra arbeidet på avdeling.

Denne artikkelen er et videre bidrag der vi ser nærmere på de pedagogiske ledernes ledelsesansvar i barnehagehverdagen. Den forskningen som er gjort er dels knyttet til spesielle reformkontekster, eller også uthever den ikke ledelsesaspektet tydelig nok. Det gjenstår derfor en del før vi har en god forståelse av de pedagogiske lederne som ledere.

I nordisk sammenheng har vi ikke funnet eksempler på større studier som har et direkte fokus mot roller og stillinger som tilsvarer pedagogisk leder eller avdelingsleder i Norge. Vi har gjort søk i databasen Nordic Base of Early Childhood Education and Care (NB-ECEC) der en samler kvalitetsvurdert skandinavisk forskning på barnehagefeltet. Databasen inneholder norske, danske og svenske publikasjoner fra 2006 og fremover. Forskningen er kvalitetsvurdert etter internasjonale standarder av dansk Clearinghouse for Uddannelsesforskning (DCU).

Vi har også gått igjennom alle nummer av Nordisk barnehageforskning siden starten samt brukt bibliotekdatabasen BIBSYS. Ledere på avdelingsnivå eller tilsvarende er inkorporert i Jørgensen (2007) og Møller (2010) sine studier av ledelsesstruktur, lederroller og lederidentitet i danske daginstitusjoner, men her har en mest fokus mot å formidle et samlet ledelsesbilde. Fra Sverige finner vi blant annet nyere studier av barnehagelæreres læring knyttet til den nasjonale læreplanen (Alvestad & Berge, 2009) og av yrkesidentitet (Ackesjø, 2010; Hensvold, 2011), men det er ikke et eksplisitt fokus mot deres lederrolle.

Der er gjort studier av arbeidsledere eller førstelinjeledere i andre sektorer som dokumenterer utviklingen av ledelsesfunksjonen på dette nivået, i tråd med NPM. Risan og Boge ser på denne typen ledelse i organisasjoner som er involvert i *facility management*, dvs som tilbyr støttetjenester til offentlig eller privat virksomhet (2012). De er opptatt av arbeidslederens betydning for motivasjonen til de ansatte og særlig hvordan nærhet til leder spiller en viktig rolle som motivasjon. Kvande og Rasmussen finner at førstelinjeledere i den kommunale hjemmebaserte hjelpetjenesten på lignende vis fikk større myndighet og ansvar for produksjon og kvalitet som ledd i at de fikk et klarere definert lederansvar, men mindre kontroll med ressurstilgangen, noe som skapte spenninger (Kvande & Rasmussen, 1997). Det finnes også en del studier av mellomledere. Mellomledere vil ofte være noe mer overordnet enn førstelinjeledere (Strand, 2007). Men der er interessante paralleller. Flere studier dokumenterer stort arbeidspress, sammensatte oppgaver og vanskelige dilemmaer (Mathiesen, 2008; Lund, 2010; Aschim & Ellingsen, 2011; Bang, 2011; Marumrud, 2012).

Problemstillinger

Vi er opptatt av hvordan ledelse er fordelt på andre enn styrer, og ledelse som funksjon er en fruktbar innfallsvinkel til dette (se over). Lederstilteori, situasjonsbestemt ledelse, transformasjonsledelse, relasjonell ledelse og verdibasert ledelse er perspektiver som ikke trekkes inn her (Strand, 2007; Jacobsen og Torsvik, 2013). De gir dårligere grep om at lederoppgaver kan struktureres og fordeles ulikt på flere personer i en ledelsesstruktur.

I hvilken grad er det slik at de pedagogiske lederne trekkes inn i de ledelsesprosessene som ivaretar disse ulike funksjonene for hele barnehageorganisasjonen (pedagogisk ledelse, personalledelse, administrasjon og ledelse av forholdet til omverdenen)?¹ På den ene siden ville man forvente at de i liten grad trekkes inn i ledelsen av hele barnehagen. Det er styreren man har forsøkt å

¹ Det er viktig å ha i mente at mange barnehager er nokså store organisasjoner, en mellomstor 4-avdelingsbarnehage, som gjerne har en del ansatte i deltidsstillinger, kan gjerne omfatte 15-20 ansatte.

bygge opp som leder de siste årene. Så også i det nyeste tiltaket, styrerskolen. Som vist i andre arbeider er dagens styrere myndige og tar et bredt ansvar i sine barnehager (Børhaug & Lotsberg, 2010). Slike sterke styrere må man anta leder gjennom de pedagogiske lederne, ikke primært sammen med dem. De pedagogiske lederne kan derfor forventes å være involvert i den pedagogiske prosessen, i det administrative, i personalsaker og i forholdet til omverdenen, men primært som iverksettere på avdeling og base. I en slik iverksettingsprosess vil de iverksettende pedagogiske ledere få delegert en del vurderinger og tilpassinger. Dette rommet kan bli så stort at det gir mening å si at her kan de pedagogiske lederne utøve ledelse selv, dvs. definere hvordan ting skal gjøres og sikre at de andre på avdelingen eller basen iverksetter dette. Dette vil innebære en hierarkisk ledelsesstruktur der styrer er underlagt eier, og pedagogisk leder er underlagt styrer, hver med delegert ledelsesansvar og frihet og med resultatrapportering oppover.

Til en viss grad er slike hierarkiske strukturer formalisert i norske barnehager. Men det er likevel flere som har ment at barnehagesektoren preges av sterke verdier og normer om demokratisk, involverende ledelse av hele barnehagen. Ideer om likhet, barnehagen som modellert på hjemmet og flat struktur har blokkert for tydelige hierarkier og har drevet ledelsesforståelsen i en teamorientert retning (Bøe, 2011; Skoglund, 2011; Aasen, 2012). Det kan også hevdes at dette er en ledelsesform som er fremtredende i norsk arbeidsliv generelt (Levin, Nilsen, Ravn, & Øyum, 2012). Det gir grunnlag for en forventning om at de pedagogiske lederne i stor grad er deltakere i ledelsesprosessen for hele barnehagen. Det vil her si at de trekkes inn i beslutningsprosesser som gjelder pedagogiske, administrative eller personellmessige spørsmål for hele barnehagen eller som gjelder hvordan hele barnehagen skal forholde seg til omverdenen.

De pedagogiske lederne kan på denne bakgrunn delta i ledelsesprosessen på flere ulike måter: De kan delegeres stort handlingsrom innenfor en hierarkisk barnehageledelse. Det vil gi et rom for ledelse på avdeling eller i base som de pedagogiske lederne kan fylle. Eller la være å fylle. Eller de kan trekkes inn i beslutningsprosesser gjeldende hele barnehagen som deltakere med i alle fall et visst gjennomslag, eventuelt som fullverdige beslutningstakere.

Vi spør altså i denne artikkelen om det er slik at de pedagogiske lederne har områder der de er delegert stor frihet til valg på avdelingen eller i basen, og om de tar et ledelsesansvar i det rommet. Og vi spør om vi finner eksempler på at de pedagogiske lederne trekkes inn i beslutningsprosesser gjeldende hele barnehagen som deltakere og medansvarlige. Det er selvsagt en glidende overgang mellom delegert ledelsesansvar og iverksettingsansvar. Vi har av denne grunn valgt å bruke kvalitative data fordi det gir en mulighet til å diskutere på en transparent måte hva som tolkes som det ene eller det andre.

Metode og utvalg

Problemstillingene retter oppmerksomheten mot de pedagogiske ledernes lederoppgaver, med utgangspunkt i en forståelse av ledelse som funksjon og i hvilken grad de er involvert i slik ledelse på avdelingsnivå eller også for hele barnehagen. For å få et så detaljert bilde av disse oppgavene som mulig valgte vi å intervjuer pedagogiske ledere. Det kan innebære skjevheter, det kan tenkes at de pedagogiske lederne vil overdrive sin betydning og selvstendighet. Vi har med andre ord data om de pedagogiske lederne som ledere, ut fra deres egne beskrivelser av sin hverdag.

En eller to av de pedagogiske lederne i 10 barnehager ble intervjuet i løpet av 2008. Intervjumaterialet er innsamlet gjennom nokså vide og delvis strukturerte intervjuer der informantene fortalte så konkret som mulig om de ulike oppgavene de hadde. Det ble gitt kontrollspørsmål underveis med utgangspunkt i de ulike ledelsesfunksjonene for å sikre at alle relevante oppgaver kom

med, og det ble stilt oppfølgingsspørsmål om organiseringen av beslutningsprosesser og hvordan ansvaret var fordelt i disse.

Intervjuene ble tatt opp som lydfiler som senere er skrevet ut av studenter ved Høgskolen i Bergen. Materialet er videre analysert på den måten at det er gjennomlest i flere omganger og utskriftsteksten er systematisk kodet med utgangspunkt i de ulike ledelsesfunksjonene. Under de fire hovedfunksjonene er det i neste omgang analysert om der finnes eksempler på at de pedagogiske lederne delegeres et selvstendig lederansvar og om det finnes eksempler på at de er medansvarlige deltagere i beslutningsprosesser som gjelder hele barnehagen.

De intervjuede pedagogiske lederne representerer en betydelig bredde når det gjelder kjønn, erfaring, barnehagens størrelse og alder og lokalsamfunnstype. De utgjør derfor et bredt materiale for å få innsikt i de pedagogiske ledernes ledelsesoppgaver. Konklusjonene må ses som hypoteser senere kan prøves ut på et mer representativt materiale.

De pedagogiske lederne som ledere

Vi har ovenfor gjort et skille mellom at de pedagogiske lederne kan trekkes inn i ledelsesprosessen for hele barnehagen på den ene siden, og at de kan delegeres lederansvar på den annen. Vi skal se på disse problemstillingene hver for seg.

Pedagogiske ledere i barnehagens samlede ledelsesprosess

Vi vet fra annen forskning at styrere konsulterer de pedagogiske lederne særlig i årsplanarbeidet og i pedagogiske vurderinger. De trekkes i noen grad inn i personalsaker og nesten ikke i budsjettarbeid og eksternt samarbeid (Børhaug et al., 2011, s. 109). Vi finner også i intervjuene med våre pedagogiske ledere at de ikke trekkes inn i budsjettarbeidet eller i eksternt samarbeid for hele barnehagen. Et unntak når det gjelder det siste er at de ofte har et hovedansvar for barnehagens bidrag når barn utredes med tanke på ekstra ressurser. De opplever at styrer har et overoppsyn med dette, men flere pedagogiske ledere har et hovedansvar her.

De trekkes i større grad inn i pedagogiske spørsmål og personalsaker på barnehagenivå. De pedagogiske lederne peker på at styrer har hånd om årsplaner, men at de trekkes inn i dette planarbeidet. Noen peker på det samme angående barnehagens felles satsninger. Hvor sterkt gjennomslag de har i dette samarbeidet er det vanskelig å si. De betoner samarbeid og fellesskap i denne relasjonen heller enn motsetninger, gjennomslag eller mangel på gjennomslag. En av dem ble spurt om arbeidet med barnehagens pedagogiske profil og svarte:

Du har jo den der med at vi satser bevisst på natur og miljø. Det er vårt satsingsområde. Det er overordnet, det må vi jobbe ut i fra. Vi legger også stor vekt på IKT. Vi har laget et årshjul om hva vi vil legge vekt på i de forskjellige månedene og i året. Det er et felles mål. Og et samarbeid mellom oss ledere. Vi har ledermøte en gang i uken, og der har vi kommet fram til det. Det er jo liksom de overordnede målene.

Her trekkes de pedagogiske lederne inn i prosessen med å definere overordnede mål og profiler i planarbeidet. Lignende prosesser forteller flere om. En annen sier det slik om årsplanarbeidet:

Vi har prøvd å få alle med, da. Altså, det er egentlig – så har styrer kommet med et utkast som pedagogisk leder må ta opp og så har vi snakket om det på personalmøte. Så alle har egentlig

fått si noe (...) Men hovedansvaret ligger jo på styrer, det er han som har utformet og skrevet den.

Det er likevel mange som understreker at styrer bestemmer til slutt i slike saker, eller som en av dem sier: "Vi har ikke flat struktur i det hele tatt". Noen pedagogiske ledere betoner at styrer legger overordnede planer og pedagogisk profil, men at det er opp til avdelingen å lage delplaner og oppfølging. Andre, derimot betoner at styrers overordnede ansvar slik også innbefatter utarbeiding av rutiner og retningslinjer for hvordan mål skal nås og ting skal gjøres og at de pedagogiske lederne trekkes inn der. En pedagogisk leder sier om instruksjer og huskelister at:

Det har vi laget, men det er ikke meg som gjør det, altså – eller det vil si at eg har vært med å lage de. Men det gjør vi gjerne mer i pedagogisk leder-møter (...) Og noe kommer selvfølgelig også fra styrer og noe kommer også fra administrasjonen. At der er felles rutiner for for eksempel sikkerhet på tur.

På personalsiden er det slik at rekruttering ser ut til å være noe de pedagogiske lederne ikke er involvert i, bortsett fra at de pedagogiske ledere i en del barnehager er med på intervju. Det er styrer som leder intervjuet og bestemmer til slutt, men pedagogisk leder konsulteres, i følge dem selv. En pedagogisk leder sier om sin rolle i en nylig ansettelse av en ekstra barnehagelærer til sin avdeling:

Jeg fikk være med på intervjuene og sånne ting. Det var han (styrer) som plukket ut hvem vi skulle intervju. Jeg – det var veldig mange søkere og sånn så jeg hadde ikke så lyst til å lese gjennom alle hundre heller for å være helt ærlig. Så det at – jeg var med på alle intervjuene og så snakket vi litt sammen etterpå (...). Vi hadde enkelte ting som vi ville forbedre da, og så valgte vi den personen som var flinkest til det. Det var den vi valgte. Og det var jo lettere for meg å vite hvor skoen trykker (...). Så jeg følte jeg ble tatt med i og fikk være med på den prosessen der.

Bortsett fra disse sakene – rekruttering og overordnet pedagogisk planlegging – er det lite i materialet som peker på hvordan styrer trekker dem inn i sine ledelsesprosesser. Når respondentene får spørsmål om sin lederrolle er det ansvaret på avdeling og i base de svarer med, de trekker ikke inn sin rolle i ledelsesprosessen på barnehagenivå annet enn på eksplisitt spørsmål om dette og da bare på det nevnte begrensede området.

Mer generelt omtaler de seg ikke som nært styrer sine oppgaver og heller ikke styrer som nær deres oppgaver, de vektlegger heller er en avstand som noen av de pedagogiske lederne formulerer med en kritisk undertone:

Hun er liksom bare inne på kontoret. Og veldig mange dager er hun ikke her i det hele tatt. Hun er helt usynlig for ungene og foreldrene. Og hun har vanvittig mye arbeid som vi ikke legger spesielt merke til og vi føler at vi ikke har noen som forteller oss hva vi skal jobbe ut fra eller noen retningslinjer. Vi styrer egentlig alt selv. Og i tillegg har vi fått mye oppgaver av henne.

Ikke alle formulerer denne avstanden like tydelig som denne informanten i en nyoppstartet barnehage, men flere gir uttrykk for mye det samme. Et talende uttrykk for avstanden og arbeidsdelingen mot styrer er at styrer omtales som utenfor avdelingen, som en som noen ganger kommer innom, eller som

man selv kan gå innom. En sier at styrer "kommer som regel rundt på morgenen. Vi har jo alle en åpen dør så det er bare å stikke innom".

Som det fremgår av sitatet om ansettelsesintervju over kan de pedagogiske lederne gi uttrykk for lettelse over at det er ting de ikke involveres i. En av dem som jobbet i en barnehage som hadde erfart ikke å fylle opp alle plassene ble spurt om hun var urolig for den tiltagende konkurransen om å få nok barn. Hun svarte:

Svar: Altså, jeg personlig er ikke redd for det i det hele tatt. Jeg er rimelig trygg i jobben min. Men det kan godt tenkes at hvis jeg hadde vært styrer, så hadde jeg kanskje (...) Så redd for å ikke få nok barn – det tenker jeg ikke over i det hele tatt

Spørsmål: Er det litt sånn at det er styrer sin jobb å bekymre seg for det?

Svar: Ja, jeg synes det (ler). Det synes jeg.

Det er altså lite spor av styrer og de pedagogiske lederne som tett integrert i en samlet lederprosess, vi ser heller tegn til arbeidsdeling. I de pedagogiske ledernes fortolkning har dette utviklet seg over tid, med at styrer blir stadig mer styrer og trekker seg mer og mer tilbake til oppgaver utenfor driften på avdeling og i base. En av dem sier:

Men jeg ser jo det at styrerjobben har forandret seg siden jeg begynte (1998). Og pedagog lederjobben også. De får mer ansvar (...) Så har de fullt økonomiansvar, så det er klart at den pedagogiske biten blir mindre tid til i den styrende stillingen. Da overlates mer til oss etter hvert, sånn som jeg opplever der.

I en del sammenhenger betegnes styrer som "utenriksminister": "Hun er ute og kjemper for oss i tykt og tynt". "...men NN er kjempedyktig på å få ting gjennom og få barnehagen frem til både politikere og andre".

Hovedfunnet er således at styrers oppgaver ligger på et annet nivå som de pedagogiske lederne i liten grad er koblet på. Det er likevel noen få pedagogiske ledere som opplever det annerledes. I en barnehage er det også en pedagogisk leder som uttaler: "Jeg føler av og til at jeg har grådig mye jeg som pedagogisk leder blir dratt med på i styrerbiten" og "Jeg blir også litt den styrer støtter seg til". En annen pedagogisk leder oppfatter seg som en viktig samtalepartner for styrer: "Styrer kan diskutere ting med meg, altså ting som er litt vanskelige i forhold til foreldre eller unger eller et eller annet, opptak, kanskje skal vi ta den ungen eller den ungen, sant, en kommer jo i en del sånne situasjoner..." Likevel presiseres også her styrers avgjørende beslutningsmyndighet: "... , men likevel så vet ikke jeg hva som skjer, sant, det er styrer som har avgjørende stemmer". I den grad de pedagogiske lederne trekkes inn i styrers ledelsesoppgaver tar det form av konsultasjon, det er få utsagn i retning av at de er med som beslutningstagere.

Både leder og venn - ledelsesansvar på avdeling og i base

Som fremgår i avsnittet over, betoner de pedagogiske lederne at de delegeres stort ansvar og myndighet fra styrer. Hva består dette ansvaret i, mere presist? I den grad noe fremstilles som mer grunnleggende enn noe annet, så er det å få gjennomført dagsrytmen med de praktiske oppgaver det innebærer, slik at man kan gi barna en trygg dag. Noen hovedoppgaver er som regel satt opp i en vaktplan. Den definerer hva som skal gjøres av praktisk arbeid med barnegruppen av de ansatte avhengig av hvilken vakt man er på. Ta i mot, måltider, ute og inne, påkledning, rydding og samlingsstund. I en nyoppstartet barnehage med mange startproblemer gav de pedagogiske lederne

uttrykk for at førsteprioritet var å få denne dagrytmen til å henge sammen. En pedagogisk leder i en svært stor barnehage sa det slik:

Den største oppgaven jeg har pr. i dag er å få dagen til å gå opp, å få dagen til å fungere best mulig for barna. Vi har ukeplaner og de ligger i bunn, men det å jobbe i barnehage er uforutsigbart. Her skjer det noe hver dag som endrer planene.

Det dreier seg om å administrere det daglige arbeidet slik at det henger sammen og slik at det skapes rom for pedagogisk arbeid. I barnehagesammenheng kan man noen ganger møte på en forståelse av administrativ ledelse som det å gjøre kontorteknisk arbeid (arkiv, regnskap og svare på henvendelser). Men administrasjon er også å legge til rette for selve kjernevirksomheten, slik som i sitatet over. Og dette ser vi i stor grad er de pedagogiske ledernes ansvar.

De pedagogiske lederne har videre et stort ansvar og handlingsrom for den pedagogiske ledelsen. De har, innenfor rammer gitt av årsplan og satsninger, ansvaret for planlagt og organisert pedagogisk arbeid med fagområdene i rammeplanen, sosial kompetanse, motorisk utvikling, språklig kompetanse, selvbilde og selvfølelse for bare å nevne noe. Flere av dem peker på at årsplanen er en nokså åpen ramme som ikke binder så veldig sterkt. Skal pedagogiske prosjekter gjennomføres krever det samordning i bruk av personale, rom, og det krever en kombinasjon av formelle pedagogiske opplegg og at det pedagogiske innholdet blir en del av hverdagsrytmen. En pedagogisk leder forteller at

Sånn som oss, der har vi eit prosjekt om fargar, då. Vi skal gjennom primærfargane i løpet av barnehageåret. Denne månaden t.d. er det gul som er månadens farge. Då har vi gjort ulike ting i forbindelse med det. Vi har hatt gul potetstappe, brukt gul maling, sunge songar med gul.

Et annet eksempel er at når man er på tur med barna vil de pedagogiske lederne ha ansvar for å tenke inn språkstimulans, medvirkning, sosial kompetanse og motorikk.

I forlengelsen av dette pedagogiske ansvaret er det å være oppdatert på nye krav og trender: "Ja, altså eg må jo oppdatere meg i forhold til fag og krav som stillast frå andre enn foreldra. Altså lovpålagte ting og sånn som kjem frå departementa". Flere uttrykker også at det er ønskelig med faglig oppdatering, men noen forteller samtidig at det kan være vanskelig å finne rom for dette i hverdagen og at det heller ikke kommer tilbud fra arbeidsgiver om dette.

Det pedagogiske arbeidet er innvevd i hverdagen, sett som en rekke praktiske gjøremål. Ta i mot barn, frilek inne og ute, måltider, turer: alt byr på pedagogiske situasjoner som krever et faglig grep og en hovedoppgave er å få assistentene til å håndtere disse på en faglig forsvarlig måte. Det praktiske er også pedagogisk og kan vanskelig skilles ut og unntas kravet om en pedagogisk tilnærming. En hovedoppgave er derfor å få assistentene til å holde faglig standard i det praktiske arbeidet med påkledning, måltider og tilsyn når barn leker. Det er vanskelig å skille ut praktiske oppgaver der pedagogisk tenkning ikke er viktig. En av de pedagogiske lederne sier at

Det med hvordan du jobber med assistenten – jobbe med det å snakke om det vi gjør. Hva er fagområdene vi er innom, og hvordan gjør vi det gjennom å leke med dem (barna). Vise at vi gjør faktisk veldig mye.

Organisasjoners teknologi er en viktig kilde til den organisasjonsform de utvikler (Scott, 1992). Og dersom sammenvevingen av det pedagogiske i alt det andre er barnehagens teknologi er det ikke

uventet at det leder til en arbeids- og organisasjonsform preget av en tilsvarende sammenveving av de ulike medarbeideres oppgaver. Dagen består av en svært stor mengde slike praktiske oppgaver, ofte med en pedagogisk dimensjon, og barnehagelærerne gir uttrykk for et ideal om å jobbe i team med assistentene så tett at alle ser de praktiske oppgavene som skal gjøres etter hvert, og at de blir gjort som en del av et felles ansvar av den som står nærmest: skifte bleier, trøste noen som gråter, tørke opp og sette på plass. En pedagogisk leder sier det slik:

Vi skulle på overnatting her, og plutselig så var hun (assistenten) syk. Da var det sånn: oj! Jeg hadde ikke laget noe plan for noe, vi er vant til å jobbe sammen (...) vi to blir veldig godt kjent når vi jobber sammen hver dag i uken vi to. Da skal jeg være på tur med noen andre. Da måtte jeg mer delegere, at du tar det og det, sant?

Litt senere i intervjuet sier hun: "Med en gang det kommer nye blir det mer til å delegere og organisere". Også mange av de andre pedagogiske lederne understreker at noen assistenter krever mer tilsyn, oppfølging og veiledning enn andre. En annen pedagogisk leder sier at

På avdelinga no, så er det to unge gutar som ikkje har noko vidare erfaring med småbarn. Slik at det (...) ein må på veldig detaljnivå for å få det til å gli då, i forhold til at dei treng ofte beskjed om kva borna skal ha på seg, kor tid dei skal sove, bleier, smokkar.

Vi ser her at på avdeling så glir de pedagogiske ledelsesfunksjonene og personalledelsen sammen og lar seg ikke skille fra hverandre.

Arbeidsformen i tett team der arbeidsdeling er vanskelig forhindrer ikke at det på den annen side er en klart uttalt forståelse hos de pedagogiske lederne at de skal være ledere i dette tette samspillet med de nærmeste medarbeiderne, og det ligger selvsagt en spenning her. Som en pedagogisk leder sier om forholdet til assistenten: "Du er på en måte leder og venn". Vi kan illustrere dette ved å trekke frem en pedagogisk leder som eksempel. Han har bare en assistent og de to har en gruppe på 14 barn i førskolealder. Assistenten er ung, ressurssterk, positiv og initiativrik. Den pedagogiske lederen sier innledningsvis om arbeidsdelingen mellom seg og assistenten at

Det er en veldig flat struktur inne hos oss. Og det er jeg veldig fornøyd med, egentlig – det kommer litt an på hvem du jobber med og (...) altså, det er noen ting som jeg gjør som ikke han gjør, sånn som foreldresamtaler og sånne ting (...) Sånn i forhold til arbeidet med barna så gjør vi egentlig alt begge to.

Men på oppfølgingsspørsmål legger den pedagogiske lederen til at det er han som har ansvaret. Og han sier: "Så hvis jeg ser noe som jeg ikke liker eller noe som jeg ville ha gjort annerledes så vil jeg gi beskjed om det". Og han sier at når han begynte på den avdelingen han er på nå: "Så var det veldig mye som ikke fungerte, følte jeg, og da blir det sånn at man tar litt mer styring, ikke sant. Man får litt mer sånn struktur, da på en måte". Han legger til at:

Det er litt spesielt nå da, for han jeg jobber med, han er veldig flink (...) Veldig kreativ, ja, mange gode ideer og sånne ting. Hvis jeg skulle overprøve alt blir det veldig mye sånn stagging. Så lenge det er veldig gode ideer (...) som kommer hele tiden så synes jeg egentlig bare han får kjøre på.

Det tette samarbeidet krever motiverte assistenter. Og når assistentene ikke er motiverte til å gå inn i den tette symbiosen, forteller flere av informantene om at de må lede på mer autoritært vis:

Det (å gripe in overfor umotiverte assistenter) irriterer meg (...) Vi er voksne mennesker, vi er i jobb, gjør jobben din. Så det koster energi, det gjør det. Men du må være mer styrende, det handler om hvilken rolle du tar som leder.

De pedagogiske lederne vektlegger altså sin overordnede posisjon i samarbeidet med assistentene.

Fordi det er ønskelig at barnehagelæreren og assistenten løser praktiske oppgaver fortløpende, fordi de arbeider veldig inn på hverandre, er få og fordi barnehagelæreren er helt avhengig av assistentene for å få gjennomført ting, blir tett integrasjon, samhold og lojalitet innad i gruppen et viktig ansvar. Integrasjonsfunksjonen blir med andre ord overmåte viktig. Det er vanskelig å få assistentene til å fungere slik hvis ikke den pedagogiske lederen klarer å knytte dem tett til seg med personlige bånd. En av de pedagogiske lederne sier om sitt lederansvar at

Eg føler at eg må legge opp til ein open og ærleg relasjon mellom oss då, Vi jobbar jo veldig tett. Vi er jo saman 6, i alle fall 6 timar i løpet av ein dag, så er vi saman om ei felles oppgåve, kan du seie, å ta oss av ei gruppe med barn. Og det er jo klart at det kan bli veldig tett. Og viss ein ikkje er open og ærleg og konstruktiv i med kvarandre, kan det fort blir utrygt og ubehageleg viss ein går og ikkje er samde eller har ting som er usagt. Og eg føler at det å legga opp til ein god kommunikasjon oss i mellom, snakke opent og ærleg med kvarandre og gje kvarandre rom til det ein sjølv har lyst til. Eg høyrer at eg gjentek med sjølv no, men det er det som er viktig for meg i forhold til mine medarbeidarar; at dei får rom til å gjere det dei ynskjer og at vi kan vere opne med kvarandre (...) Eg er mykje tryggare på ein person som er ærleg mot meg.

Den tette, og noen vil si feminine måten å forstå kollegafelleskapet på kan tenkes å henge sammen med karakteren av arbeidet – at det ikke kan deles opp og stykkes ut, at man er få, på liten plass og er fysisk i nærheten under press hele dagen. Det krever et tett og organisk forhold – som også skal ledes.

Det skal dokumenteres og rapporteres mer enn før og dette er også i stor grad den pedagogiske lederens ansvar. "Dokumentasjon og vurderingsarbeid, det tar mye tid og vi har jo fremdeles bare fire timer ubundet tid til å gjøre det". Likevel er det få utsagn som viser systematisk rapportering til styrer. Man konsulterer styrer om planer og opplegg, men gjerne uformelt.

De pedagogiske lederne har et viktig ansvar for å følge opp foreldrene med informasjonsskriv, samtaler, både organiserte og spontane, og etter hvert også med ansvaret for å dokumentere i bilder og på nett hva som skjer i barnehagen og med hvert enkelt barn. Det ser ut til at man prøver å la den pedagogiske lederen i størst mulig grad møte foreldrene og produsere informasjon og dokumentasjon til dem. En av dem forklarer det slik:

Sånn i forhold til planar og dokumentasjon (...) Vi tar jo bilder av alt vi gjer og legg det ut på nettet til foreldra, og vi har ei tavle i kvar garderobe der vi viser dagen. Og vi filmar ungane og viser det på foreldremøte og slike ting. Det synes eg vi er gode på, det kvardagslege. Å dokumentere kvardagslivet vi har.

Som sitatet antyder er foreldrene blitt kravstore. De stiller til dels nokså detaljerte krav om påkledning, hva barnet skal spise, når og de stiller krav til det barnehagen selv serverer. En pedagogisk leder forteller at før var det enkelt, da lå matboksen i sekken, men nå må den legges i kjøleskap så osten ikke skal bli svett. De stiller også krav til fysisk aktivitet og til det pedagogiske innholdet i barnehagen.

Diskusjon

Med NPM har det blitt satset på ledelse i offentlig tjenesteyting, både i de rene offentlige organisasjoner og i de private som arbeider innenfor et offentlig rammeverk, slik som private barnehager gjør. Hvilken form har denne ledelsen tatt og hvilke konsekvenser har den når det gjelder hvem som former barnehagens tilbud? Forskningen har fokusert på styrerne i barnehagens ledelsesstruktur, slik at vi vet en del om deres ledelse. Vi vet mindre om de pedagogiske lederne som ledere på grunnplanet. Vi stilte spørsmål om de pedagogiske lederne er involvert i ledelsesprosessene som gjelder hele barnehagen. Det vil i praksis si om styrer trekker dem inn i disse prosessene.

Vi finner i liten grad at de pedagogiske lederne trekkes inn i ledelsesprosessene for hele barnehagen, som regisseres av styrerne. Her er unntak: de deltar i styrers fastleggelse av pedagogiske rammer og prioriteringer gjennom årsplan og satsinger. Ellers er bildet mer et av en hierarkisk ledelsesstruktur, der styrers lederansvar er utenfor de pedagogiske ledernes synsfelt og uten deres deltagelse, og der de pedagogiske ledernes lederansvar tar form av at de delegeres et vidt handlingsrom for ledelse på avdeling. Der er likevel en viss variasjon – noen pedagogiske ledere opplever i klart større grad at styrer trekker dem inn i ulike saker og rådfører seg med dem.

Som ledere på avdeling har de pedagogiske lederne et ansvar for å administrere hverdagen og se til at den henger sammen. Det er det grunnleggende. De pedagogiske lederne har også et ansvar for hvordan de pedagogiske rammene og prioriteringene for hele barnehagen følges opp. Det varierer nok en del hvor detaljerte disse rammene er, men informantene betoner valgfriheten og handlingsrommet. Ikke minst får de betydelig frihet fordi det pedagogiske er innvevd i så mye annet som man gjør i barnehagen til hverdags. Fordi det pedagogiske ikke kan skilles ut til avgrensede tider og oppgaver som pedagogene kan ta hånd om, men er i hele hverdagen, også når pedagogene ikke er der, vil pedagogisk ledelse si å løfte assistentene til et faglig nivå. Det gjør at personalledelse er en svært viktig oppgave for de pedagogiske lederne. Ettersom de er få og arbeider tett må slik personalledelse legge stor vekt på integrasjon og mellommenneskelige relasjoner. Forholdet til barnehagens omverden er sammensatt, det vet vi fra annen forskning (Børhaug & Lotsberg, 2010), og de pedagogiske lederne har et mer begrenset ansvar her, med unntak av relasjonen til foreldrene, som de har et ansvar for. De pedagogiske lederne kan nok også ha problemer med at de kan trekkes for mye ut av barnegruppen til møter og planlegging, men ledelsesansvaret deres fremstår likevel som innadrettet, fokusert på det pedagogiske tilbudet til barnegruppen, personalsamarbeidet om dette og det enkelte barn og foreldrene. Og det er særlig fokusert på hvordan ufaglærte assistenter kan holde så god faglig standard som mulig.

Funnene kan dermed sammenfattes til at de pedagogiske lederne ikke deltar i ledelsen av hele barnehagen i tett, demokratisk samarbeid med styrer. Det er heller slik at ledelsesstrukturen må forstås som hierarkisk, dvs. at de pedagogiske lederne er lite involvert i styrers ledelse på høyere hierarkisk nivå og at de delegeres et stort rom for valg der de må ta ledelsen. Flere av dem antyder at dette rommet og ansvaret blir større, heller enn mindre. Slik blir de pedagogiske lederne nøkkelaktører i utformingen av barnehagetilbudet. Disse konklusjonene er basert på et avgrenset materiale og kan ikke generaliseres. De har derfor status som hypoteser som må testes mot representative data.

Vi pekte innledningsvis på at litteraturen om barnehageledelse tenderer til å definere barnehageledelse som noe styreren gjør, og som faller i kategoriene administrativ ledelse, pedagogisk ledelse, personalledelse og ledelse av forholdet til omverdenen. Våre funn viser at det er en ufullstendig forståelse av barnehageledelse fordi også andre enn styrer er involvert i å ivareta disse funksjonene. Også de pedagogiske lederne har ansvar for den administrative tilretteleggingen, for utformingen av det pedagogiske arbeidet - med sterk kobling personalledelse, for integrasjonen av de ansatte og i noen grad for forholdet til omverdenen, primært til foreldrene. Det synes derfor nødvendig å begrepsfeste barnehageledelse på en annen måte enn det som hittil har vært gjort med forankring i Gotvasslis arbeider (Gotvassli, 1996; Lundestad, 2012; Bølgan & Lysell, 1992), og videreført av Børhaug et al. (2011), med fokus på styrer. Vi argumenterer i forlengelsen av vår analyse av de pedagogiske lederne for å se barnehagens ledelse som ivaretatt ikke bare av styrer, men av en større ledelsesstruktur.

Hvordan er så ledelsesoppgaver fordelt i ledelsesstrukturen? Skillet mellom pedagogisk ledelse, personalledelse, administrativ ledelse og utadrettet ledelse gir ikke noe grunnlag for å skille mellom styrers og de pedagogiske ledernes ledelsesansvar. Det er ikke slik at har delt funksjonene mellom seg. De er heller involvert i de samme funksjonene, men til dels på forskjellige måter. Strand diskuterer nettopp ledelse på ulike nivåer (2007, s.33). Han trekker her på en klassisk studie av Thompson, der det skilles mellom en organisasjons operative, tekniske kjerne, som organisasjonen vil prøve å skjerme mest mulig og som andre deler vil betjene og støtte. De administrative funksjoner skal tilrettelegge for input til og output fra den operative kjernen og overvåke at den opererer etter prosedyrer og standarder. Det institusjonelle nivået er beskjefteget med organisasjonens plass og domene i dens kontekst, og med å ivareta dens grunnverdier og karakter (Thompson, 1971). Dette gir oss kimen til en annen måte å forstå barnehageledelse på. Vi vil, med bakgrunn i den analysen vi har gjort av de pedagogiske lederne og i den forskningen vi har referert til om styrerne som barnehageledere, foreslå at vi er på veg mot en modell der styrernes lederoppgaver og -ansvar i større grad er knyttet til det institusjonelle nivået når det gjelder flere viktige funksjoner- forholdet utad, overordnet personalpolitikk og rekruttering, overordnet pedagogiske profilering og grunntenkning i barnehagen, profilering og markedsføring – og til det administrative nivået – tilgang til barn, penger, ressurser, personale, arkiv og teknisk-administrativ tilrettelegging knyttet til lønn og HMS (Helse, miljø og sikkerhet). Det vil kunne variere empirisk i hvilken grad ulike styreres ledelse faller sammen med denne nye styrerrollen, og det er behov for mer forskning om dette. De pedagogiske lederne derimot, er å finne i den operative kjernen og deres lederoppgaver i forhold til de samme funksjoner er innadrettet mot de daglige prosesser i kjernen, som styrers ledelse på institusjonelt og administrativt nivå legger til rette for og skjermer. Den operative kjernen preges av tett sammenvevde oppgaver som løses av små, tett sammenvevde team der det pedagogiske, det praktiske og personalledelse glir sammen. Forutsetningen for dette er likevel at pedagogisk leder klarer å administrere avdelingen, dvs. sikre at der er rutiner og rammer for hverdagen, at der er folk på jobb og at tingene henger noenlunde sammen i en trygg ramme for barna. Styrer er i stadig mindre grad en deltager på dette nivået.

Teorier om ledelse tenderer til å forstå ledelse som noe som krever en viss distanse til de som ledes. Vi har vist at våre pedagogiske ledere betoner det tette forholdet mellom pedagogisk leder og assistentene. Barnehagepedagogikken kjennetegnes av at det pedagogiske ikke har egne tidslommer, men inngår i alt som skjer gjennom en hverdag. Det er vanskelig å organisere seg ved hjelp av klar arbeidsdeling og hierarki på avdeling i en slik sammenheng, teknologien kan slik sies å forme organisasjonsstrukturen. Det er vanskelig å trekke ut noen oppgaver som ikke-faglige og som kan overlates assistentene. Men de pedagogiske lederne legger likevel vekt på å være tydelige og bestemte

overfor sine medarbeidere. De er seg sin lederrolle bevisst og er tydelige og artikulerte i forhold til dette.

Dette er et bilde som i noen grad fraviker fra litteratur der barnehagens likhetskultur trekkes frem som et hinder for ledelse (Aasen, 2012; Helgøy, Homme & Ludvigsen, 2010). I disse arbeidene pekes det på at barnehagelærere (pedagogiske ledere) og ufaglærte i stor grad gjør de samme arbeidsoppgavene og som et resultat av dette tegner man en pedagogisk lederrolle med liten autoritet. Vi finner også lite arbeidsdeling – men vi finner at det søkes kombinert med et lederansvar. Helgøy et al. (2010) diskuterer hva som kan styrke den faglige autoriteten. De viser blant annet til eksempler der rollefordelingen mellom barnehagelærere og ufaglærte er satt på dagsorden i enkeltbarnehager og at en derigjennom jobber mot en felles forståelse av denne fordelingen. Også Bø (2011) og Skoglund (2011) argumenterer for at man må løse opp i denne nærheten – fordi den hindrer seriøs faglig ledelse. Men å prøve å utvikle en klarere arbeidsdeling mellom det faglige og det praktiske som assistenten kan gjøre virker som en problematisk strategi. Dels fordi den tette relasjonen følger av barnehagens arbeidsmåte. Men også fordi det kan være overforenkende å si at ledelse krever avstand (Sunde & Fuglestad, 2006). Det ville i så fall gjort ledelse vanskelig på grunnplanet i store deler av velferdsstaten. Risan og Boge sitt arbeid peker på at det nettopp er gjennom å knytte medarbeidere tett til seg at ledere kan hente ut et særlig potensiale (2012). I barnehagen er dette trolig drevet lenger enn i de fleste andre organisasjoner og barnehagen må derfor være et egnet felt for å studere betydningen av nærhet i ledelse.

Konklusjon

Vi har i denne artikkelen stilt spørsmålet om de pedagogiske lederne i barnehagen er involvert i ledelsen av virksomheten i tråd med NPM reformenes vektlegging av bedre ledelse i tjenesteproduksjonen. Vi finner i en analyse av et intervjumateriale at de i liten grad er involvert i ledelsen av hele virksomheten, men at de har et betydelig ledelsesansvar for virksomheten på sin avdeling og har en klart artikulert bevissthet om seg selv som ledere.

Ledelsesansvaret på dette nivået må forstås som ansvar for en virksomhet som er tett sammenvevd og som vanskelig lar seg splitte opp. Dens kjerne er på den ene siden å bygge tette team preget av likeverd og engasjement fra de ufaglærte og på den annen side å lede dette teamet faglig. Våre funn som viser at de pedagogiske lederne er deltagere i ledelsesprosessen, definert som ivaretagelse av grunnleggende funksjoner gjennom å påvirke hvordan andre arbeider, kommer i en motsetning til den vanlige forståelsen av barnehageledelse som lik styrers ivaretagelse av de samme funksjoner (Gotvassli 1996; Børhaug et al. 2011). Ut fra våre funn foreslår vi en modell der styrer ivaretar disse funksjonene på institusjonelt og overordnet administrativt nivå, mens de pedagogiske lederne i stor grad ivaretar det innenfor det operative nivået.

Referanser

- Ackesjø, H. (2010). Førskoleklasslærere som gæstarbetare. *Nordisk Barnehageforskning*, 3 (1), 1-16.
- Alvestad, M., & Berge, A. (2009). Svenske førskolelærere om læring i planlegging og praksis relatert til den nasjonale læreplanen. *Nordisk Barnehageforskning*, 2 (2), 57 – 68.
- Aschim, A.S. og Ellingsen, R. (2011). *Mellomlederen i spenningsfeltet mellom forvaltning og ledelse av skolens praksis*. Masteroppgave i ledelse og styring (MPA). Rena: Høgskolen i Hedmark.
- Bang, P.A. (2011). *Sammenhengen mellom lederatferd og oppnådde resultater blant avdelingsledere i den videregående skole i Oppland fylkeskommune*. Master i Public Administration (MPA). Lillehammer: Høgskolen i Lillehammer.
- Bleken, U. (2004). Styrer i storm. *Første Steg*, 1(1), 8-10.
- Busch, T., & Vanebo, J. O. (1988). *Organisasjon, ledelse og motivasjon*. Oslo: TANO.
- Byrkjeflot, H. (2011). Healthcare States and Medical Professions. The Challenges from NPM. I T. Christensen & P. Lægreid (Red.), *The Ashgate Research Companion to New Public Management* (s. 147-159). Farnham - Burlington: Ashgate.
- Bøe, M. (2011). Ledelse som reflektert aktivitet og handling i lys av barnehagen som lærende organisasjon. I A.M.Otterstad & J. Redding (Red.). *Barnehagepolitiske diskurser* (s.87-100). Oslo: Universitetsforlaget.
- Bølگان, N., & Lysell, T. (1992). *Styrerens arbeids- og ansvarsområder*. Oslo: Kommuneforlaget
- Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D. Ø., & Ludvigsen, K. (2011). *Styring, organisasjon og ledelse i barnehagesektoren*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Børhaug, K., & Lotsberg, D. Ø. (2010). Barnehageledelse i endring. *Nordisk Barnehageforskning*, 3(3), 41-56.
- Børhaug, K., & Lotsberg, D. Ø. (2012). Institusjonelle betingelser for konkurranse mellom offentlige og private tjenesteytere i barnehagesektoren. *Nordiske Organisasjonsstudier*, 14(2), 27-48.
- Christensen, T., & Lægreid, P. (Red.). (2011). *New Public Management*. Farnham - Burlington: Gjøseter, Å. (2012). *First-line managers as strategic practitioners*. Upublisert paper, presentert på NEON, Sogndal. Høgskulen Stord-Huagesund.
- Gotvassli, K. Å. (1996). *Barnehager. Organisasjon og ledelse* (2 utg.). Oslo: TANO.
- Grønhaug, K., Hellesøy, O. & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Helgøy, I., Homme, A og Ludvigsen, K. (2010). Mot nye arbeidsmønstre og autoritetsrelasjoner i barnehagen. *Tidsskrift for velferdsforskning*, 13 (1), 43-57.
- Hensvold, I. (2011). En førandrad yrkesidentitet. *Nordisk Barnehageforskning*, 4 (1), 1-16.
- Jacobsen, D.I. & Torsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4 utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jørgensen, O. (2007). *Styrket ledelse gjennom nye ledelsesstrukturer: Ledelse af dagtilbud under forandring*. København: Væksthus for ledelse.
- Klausen, K. K. (2005). Fra Public Administration over New PA til NPM - en fortolkningsramme for reformer. I T. Busch, E. Johnsen, K. K. Klausen & J. O. Vanebo (Red.). *Modernisering av offentlig sektor* (2 utg.) (s. 53-66). Oslo: Universitetsforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2006). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Oslo.
- Kunnskapsdepartementet. (2008). *Kvalitet i barnehagen*. (St.meld. nr. 41 2008-2009).
- Kvande, E., & Rasmussen, B. (1997). Omorganisering av helse- og omsorgsarbeid: nye muligheter for kvinnelig ledelse? I H. Byrkjeflot (Red.), *Fra styring til ledelse* (s. 372-389). Bergen: Fagbokforlaget.

- Levin, M., Nilsen, T., Ravn, J. E., & Øyum, L. (2012). *Demokrati i arbeidslivet. Den norske samarbeidsmodellen som konkurransefortrinn*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lotsberg, D.Ø. (2005). Ledelsesteori: Hva slags ledere passer i kommunen ? I H.Baldersheim og L.E Rose (Red.), *Det kommunale laboratorium* (137-160). Bergen: Fagbokforlaget.
- Lund, W. (2010) Mellomlederes *handlingsrom i grunnskolen* (Masteroppgave). Høgskolen i Buskerud, Hønefoss.
- Lundestad, M. (2012). *Barnehagen som arbeidsplass*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Marumsrud, S. (2012). *Makten i mellom. Intervju med 4 mellomledere i Videregående skole* (Masteroppgave). NTNU, Trondheim.
- Mathisen, T. (2008). *Mellomledere i krysspress mellom "hverdagen" og skoleutvikling* (Masteroppgave). Høgskolen i Buskerud, Hønefoss.
- Meyer, E. S. (2004). Ingen blir førskolelærer for å bli byråkrat. *Første Steg*, 1(1), 16-17.
- Møller, J.K. (2010). *Ledelsesroller og lederidentitet i dagtilbud under forandring: Identitetsdannelse og identitetsledelse i daginstitutioner på 0 til 6 års området*. Roskilde: Roskilde Universitet, Institutt for Kommunikasjon, Virksomhed og Informationsteknologier.
- Normann, R. (2011). NPM Ideas and Social Welfare Administration. I T. Christensen & P. Læg Reid (Red.). *The Ashgate Research Companion to New Public Management* (s. 177-191). Farnham - Burlington: Ashgate.
- Painter, M. (2011). Managerialism and Models of Management. I T. Christensen & P. Læg Reid (Red.). *The Ashgate Research Companion to New Public Management* (s. 237-249). Farnham - Burlington: Ashgate.
- Quinn, R.E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Raustøl, T. (2004). Jo mindre vi vet om framtiden, jo viktigere blir ledelse. *Første Steg*, 1(1), 4-6.
- Risan, H., & Boge, K. (2012). *Betydningen av lederens relasjon til den enkelte medarbeider innenfor FM*. Upublisert paper, presentert på NEON.
- Roness, D. (2001). *Styrer 2000/2001. En undersøkelse av styrernes arbeidsforhold. Rapport 1*. Bergen: Utdanningsforbundet.
- Scott, R. (1992). *Organizations. Rational, natural and open systems*. (3 utg.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Seland, M. (2009). *Det moderne barnet og den fleksible barnehagen*. (PhD-avhandling). Norges Teknisk-Naturvitenskapelige Universitet, Trondheim.
- Skogen, E., Haugen, R., Lundstad, M., & Slåtten, M. V. (2013). *Å være leder i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Skoglund, T. (2011). Kritiske lesninger av førskolelærerutdanningens tekster om ledelse. I A.M.Otterstad & J. Redding (Red.). *Barnehagepolitiske diskurser*. (s.39-52). Oslo: Universitetsforlaget.
- Slåtten, M. V. (2004). Styrerne må lære seg maktas språk. *Første Steg*, 1(1), 14-15.
- Slåtten, M. S. og Larsen, A. K. (2012). Nye ledelsesutfordringer krever bedre utdannede ledere. *Første steg*, 8 (3), 14-17.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Sunde, J. & Fuglestad, O.L. (2006). Ledelse og beslutningstaking i et relasjonelt perspektiv. *Norsk Pedagogisk Tidsskrift*. 90 (2), (s.133-144).
- Thompson, J. D. (1971). *Hur organisationer fungerer*. Stockholm: Prisma.

- Østberg, A. (2010). *Kommunikasjon, kunnskapsutvikling og mellomledelse: kommunikasjonens betydning for kunnskapsutvikling i organisasjoner og mellomlederen som kunnskapsleder* (Masteroppgave). Universitetet i Oslo, Oslo.
- Aasen, W. (2012). *Teamledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.