



UIT

NORGES
ARKTISKE
UNIVERSITET

Institutt for lærerutdanning og pedagogikk

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

«Å være i barnehage må faktisk være en av Norges tøffaste jobba»

Endring av styrerrollen i løpet av en 20-årsperiode.

Ragnhild Lund

PED-3902 Masteroppgave i utdanningsledelse, Mai 2016



Innhold

Sammendrag	iii
Forord	iv
Kapittel 1 Innledning	1
1.1. Bakgrunn for valg av tema	1
1.2. Problemstilling og forskningsspørsmål	2
1.3. Oppbygging av oppgaven.....	3
Kapittel 2 Teoretiske perspektiver	4
2.1. Styrer i barnehage.....	4
2.2. Barnehagestyreren som strategisk aktør.....	5
2.3. Ulike perspektiver for analysering av organisasjoner	8
2.4. Barnehagen som lærende organisasjon	9
2.5. Styringsdokumenter.....	11
2.5.1. Sammendrag av de viktigste endringene i løpet av 20-årsperioden.	17
Kapittel 3 Undersøkellesdesign og metode	21
3.1. Metodiske valg	21
3.2. Hermeneutikk og forskerblikk.....	22
3.3. Utvalg	23
3.4. Intervjuguide og intervjuene.....	23
3.5. Den etiske siden.....	24
Kapittel 4 Presentasjon av empiri	25
4.1. På hva slags måte har sentrale føringer bidratt til at styrerrollen har endret seg i løpet av de siste 20 år?	26
4.2. På hva slags måte har lokale føringer bidratt til at styrerrollen har endret seg i løpet av de siste 20 år?	30
4.3. Hvordan har egen utvikling bidratt til at styrerrollen har endret seg i løpet av de siste 20 år? 33	
4.4. Oppsummering av funn og besvarelse av forskningsspørsmål, herunder validitet og reliabilitet i undersøkelsen.....	34
Kapittel 5 Drøfting	35
5.1. Barnehagestyreren som strategisk aktør.....	35
5.2. Ulike perspektiver for analysering av organisasjoner	44
5.3. Barnehagen som lærende organisasjon	46
Kapittel 6 Avslutning	48
Litteraturliste	50
Stortingsmeldinger:	51

Vedlegg 1: Intervjuguide.....	52
Vedlegg 2: Forespørsel om deltakelse i intervju	53
Vedlegg 3: Funksjonsoversikt for styrer i barnehage.....	55

Sammendrag

Denne kvalitative masteroppgaven retter fokus mot endringer i utførelse av jobben som styrer i barnehagen i tiden etter innføring av Rammeplan for barnehager i 1995.

Hvordan opplever styrerne at jobben har endret seg og hva kjennetegner endringene?

For å få hjelp til å svare på og utdype spørsmålet har jeg intervjuet 3 styrere fra private og kommunale barnehager. Alle har over 20 års erfaring som styrere og har godt kjennskap til de endringene som har skjedd. Selv har jeg omtrent like lang erfaring fra yrket, og vil også trekke inn egne erfaringer i forbindelse med drøftingsdelen i oppgaven.

Mine undringer rundt tema, har gitt meg denne problemstillingen:

Hvordan opplever styrerne i barnehagen at jobben har endret seg siden Rammeplan for barnehagen ble innført i 1995?

Forord

Da nærmer denne lange reisen seg slutten.

4 år med mange flotte medstudenter og gode faglige diskusjoner i et felt som jeg har fått fordype meg i. Jeg føler meg privilegert som har fått lov å studere dette interessante feltet samtidig med full jobb, og selv om det har vært utfordrende å være fokusert hele tiden, har jeg klart det.

Jeg vil takke alle involverte fra Universitetet i Tromsø, Norges arktiske universitet, som har bidratt til at disse studieårene har vært fylt med masse interessant fagstoff om barnehage og skole i et utdanningsperspektiv, som bare blir mer og mer spennende.

Det har vært spesielt interessant siden barnehage- og skoleledere har vært samlet i studiet!

Stor takk til Siw Skrøvset som har vært den perfekte veileder siste del av reisen med gode innspill og tips i forbindelse med masteroppgaven. Positive og konstruktive kommentarer samt oppløftende veiledningssekvenser har bidratt til at min forskning på feltet har blitt enda mer spennende og lærerik, og masteroppgaven er kommet vel i havn.

Stor takk også til mine informanter som har delt av sin lange erfaring innenfor barnehagefeltet, jeg hadde ikke klart dette uten dere. Deres innspill har vært av uvurderlig betydning.

Mine kollegaer fortjener også en takk for at de har holdt ut med meg disse årene. Jeg har kanskje ikke vært nok tilstede hele tiden, men nå skal det bli en endring på min tilstedeværelse.

Og så til de som har vært vitne til mitt liv hjemme, som i all hovedsak har dreid seg om skriving og lesing, spesielt det siste året, takk for at jeg har fått prioritert arbeidet med masteroppgaven. Nå kan hjemmekontoret ryddes slik at andre også kan bruke det. Endelig kan jeg også bli sosial og ta i bruk motorsykkelen, uten dårlig samvittighet.

Takk for alle oppmuntringer underveis i denne lange og slitsomme, men dog så lærerike prosessen!

Rabbåsen mai 2016

Kapittel 1 Innledning

1.1. Bakgrunn for valg av tema

Min undring i forhold til dette forskningsarbeidet, er rett og slett spørsmålet om *hvordan styrerne i barnehagen opplever at jobben har endret seg siden Rammepplan for barnehager ble innført i 1995?*

Som styrer i ulike kommunale barnehager, og med nesten 20 års fartstid har jeg erfart at det har skjedd store endringer i utøvelse av rollen som styrer. Nye lover og forskrifter, samt større krav og forventninger fra eiere og brukerne samt endring i organisering har gjort styrerrollen mer kompleks.

Mange samfunnsendringer har også ført til at barnehagen har vært nødt til å endre seg. Det kan nevnes implementering av nye lover og forskrifter, fra stort fokus på kvantitet til mer fokus på kvalitet, fra å tenke på barnehagen som oppbevaring til at barnehagen i dag er en pedagogisk virksomhet med mye fokus på læring, brukerne har endret sine behov, foreldrene har større forventninger og stiller strengere krav til en barnehageplass. Dagens barnehager består også av flere barn av flerspråklige foreldre med ulike erfaringer. Dette igjen skaper nye utfordringer for å møte alle brukerne nærmere deres eget ståsted.

Dagens barnehager er kanskje den organisasjon innenfor utdanningssystemet som har hatt den største utvikling siden den spede begynnelse, og det har ført til at menneskene i denne type organisasjoner har vært nødt til å endre seg i takt med utviklingen. Og kanskje har det vært mest utfordrende for styreren som skal være den som «fører skuta i riktig retning».

Alle endringene har utfordret barnehagens ledere på flere måter.

Ved hjelp av intervju av 3 godt erfarne styrere i private og kommunale barnehager ønsker jeg å finne ut på hva slags måter alle disse endringene har påvirket deres måter å utøve jobben som styrer i barnehagen på. Mine informanter har alle omlag 20 års erfaring som styrere i barnehager og de kommer fra ulike kommuner/ eiere.

Kan denne oppgaven hjelpe meg til å videreutvikle meg i *min* jobb som styrer ved å se på hva som har skjedd i fortiden – for å få vite noe om fremtiden?

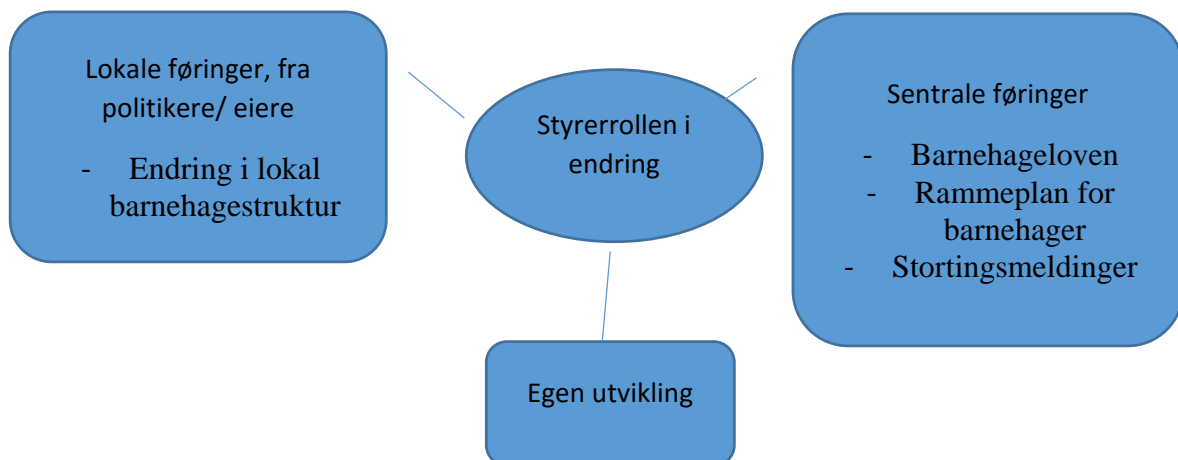
1.2. Problemstilling og forskningsspørsmål

I løpet av de siste 20 årene er det kommet en rekke stortingsmeldinger, nye lover og forskrifter som man må anta har hatt betydning i forhold til endring av styrerens arbeidsoppgaver. I 1995 kom den nasjonale rammeplanen som tydeliggjorde samfunnsmandatet om barnehagen som pedagogisk arena for barns utvikling samtidig som den også gir større anerkjennelse for førskolelærernes kompetanse.

Sentrale lover og forskrifter (noen av dem nevnes nedenunder) har bidratt til at nye arbeidsoppgaver må utføres og nye krav stilles til lederen, fra både brukere og eiere.

Endringer i kommunenes organisering har også bidratt til at styreren i barnehagen har fått delegert flere oppgaver, noe som igjen fører til økt arbeidsmengde og en mer presset arbeidsdag. Hva må gjøres, og hva kan vente? Det er mange som har store forventninger til hva en styrer skal utføre og hvordan det skal gjøres. Alle disse forventningene kan føre til en mer stresset hverdag der arbeidsoppgavene bare «hoper seg opp» og tiden forsvinner.

Figuren under kan vise hvordan jeg skjematisk ser dette. Innenfor hver figur vil det i forbindelse med intervjuene forekomme underpunkter som vil være mulig å undersøke videre.



Figuren kan være en hjelp for å se temaet med forskerbriller, og fører meg til følgende problemstilling:

Hvordan opplever styrerne i barnehagen at jobben har endret seg siden Rammeplan for barnehagen ble innført i 1995?

For å jobbe dypere inn i problemstillingen, har jeg utformet 3 forskningsspørsmål som støtte.

1. På hva slags måte har sentrale føringer bidratt til at styrerrollen har endret seg i løpet av de siste 20 år?
2. På hva slags måte har lokale føringer bidratt til at styrerrollen har endret seg i løpet av de siste 20 år?
3. Hvordan har egen utvikling bidratt til at styrerrollen har endret seg i løpet av de siste 20 år?

Disse spørsmålene blir utgangspunktet for intervjuene, og sammen med problemstillingen og teorien, grunnlaget for analyse og drøfting av funnene.

1.3. Oppbygging av oppgaven

Oppgaven består av 6 kapitler, inkludert innledning og avslutning.

Innledningen inneholder informasjon om oppgaven med bakgrunn for valg av tema, problemstilling og forskningsspørsmål.

Kapittel to handler om definisjoner, dokumentanalyser og teoretiske perspektiver som blir benyttet. Dette vil danne bakgrunn for drøftingen samt at det vil være bakgrunnsstoff som gjør oppgaven mer forståelig for leseren.

I kapittel tre belyser jeg hvordan undersøkelsen er designet og hva slags metoder som er benyttet. Jeg starter med å presentere kvalitativ forskningsmetode. Deretter sier jeg noe om type intervju og gjennomføringsprosessen.

Kapittel fire blir viet presentasjon og analyse av empiri. Dette kobler jeg opp mot forskningsspørsmålene. Jeg vil også si noe om validitet og reliabilitet.

I kapittel fem drøfter jeg mine funn opp mot valgt teori, med fokus på problemstillingen min. Avslutningskapitlet vil oppsummere forskningsprosessen.

Kapittel 2 Teoretiske perspektiver

I oppgaven vil jeg ta utgangspunkt i teori som omhandler styrer som strategisk aktør og barnehagen som en lærende organisasjon.

Barnehagen og styrerrollen i endring vil bli belyst i forbindelse med analyse av styringsdokumentene, og teorien vil i neste omgang bli trukket inn i forbindelse med drøftingsdelen.

Barnehagen har hatt en spennende utvikling de seinere år og det er fremkommet mange nye krav som barnehagestyreren må forholde seg til. For å kunne oppfylle kravene samt å følge den utviklingen som er i feltet, er det viktig å ha fokus på blant annet samfunnsutviklingen som bidrar til at også barnehagen må være i utvikling.

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere teori som sier mer om barnehagestyrerens ulike funksjoner og hvordan utviklingen har vært i forhold til krav og forventninger fra eiere, brukere og personalet.

2.1. Styrer i barnehage

Barnehagelovens § 17 sier at hver barnehage skal ha en styrer som har den daglige ledelsen av virksomheten, videre finner vi i samme paragraf at lovteksten uttaler hva slags kompetanse en styrer i barnehage skal ha. I første ledd i §17 presiseres det at det skal være en forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse i barnehagen.

En barnehagestyrer har fire sentrale funksjoner som sammenfattes slik i Ot.prp.nr 72 (2004-2005);

- Lede pedagogisk virksomhet
- Utøve personalansvar
- Utføre administrative oppgaver
- Samhandle med den kommunale barnehagemyndighet

Styreren er leder av en pedagogisk virksomhet og er følgelig hovedansvarlig for det pedagogiske innholdet i barnehage. Dette blir i loven sett på som den viktigste oppgaven til styreren. I dette ligger blant annet at styreren skal sikre at alle barn får et godt pedagogisk

tilbud, sørge for at barn som behøver det, får spesialpedagogisk hjelp, observere, kartlegge og delta i planlegging av det pedagogiske tilbudet sammen med resten av personalet.

Som leder i barnehagen skal styreren også utøve personalledelse overfor sine ansatte. Dette innebærer blant annet å sørge for at personalet har god nok kompetanse, være en god og målrettet personalleder, være personalutvikler, lede personalmøter, gjennomføre medarbeidersamtaler og drive sykefraværsoppfølging.

De administrative oppgavene og samhandling med kommunal barnehagemyndighet kan her sees sammen, og er nødvendig å utføre for at barnehagen som virksomhet skal bestå.

Innenfor dette feltet ligger blant annet et stort ansvar for at barnehagens mål og rammer er klarlagt. Styreren er møteleder, har ansvar for lønn, budsjett, samarbeid internt og eksternt, vurderingsarbeid, gjennomføre undersøkelser og lage handlingsplaner, forvalte store samfunnsverdier både administrativt og økonomisk.

Styreren har hovedansvaret for at barnehagen er en sikker og trygg organisasjon for både barn og voksne.

2.2. Barnehagestyreren som strategisk aktør

Gotvassli og Vannebo (2014) har i en artikkel beskrevet barnehagestyreren som en strategisk aktør. Hva innebærer det? De sier at strategi egentlig handler om hvordan man vil utføre en oppgave. Hva slags ressurser man har til rådighet for å utføre oppgaven og hvordan man skal avgjøre om målet er nådd eller ikke?

Strategi har tidligere vært et ganske uvant begrep innenfor barnehagesektoren. Begrepet blir ofte brukt innenfor bedriftsøkonomien, men er i de seinere år også hentet inn i andre sektorer. Innenfor barnehagesektoren er det nødvendig å tenke strategisk for å kunne utvikle barnehagen samt oppfylle krav og forventninger som samfunnet for øvrig har til organisasjonen. Strategisk ledelse er vanlig i barnehagesektoren som i andre sektorer, det er noe som alltid er gjort – men begrepet er ikke benyttet. Barnehagene er mer kjent med planlegging, gjennomføring og evaluering.

Hvordan styreren som leder har utviklet seg, beskrives blant annet med spennet fra den glemte og usynlige lederen på 1970-tallet til en styrer som i dag som kan sies å være en strukturert og aktiv pedagogisk leder som setter klare mål for barnehagen (Gotvassli 2012).

Børhaug et.al (2011, s.146) har beskrevet utvikling av barnehagens oppgaver på denne måten:

«(...) har variert mellom å yte omsorg til vanskeligstilte barn og å sikre kvinners deltakelse i arbeidsmarkedet, og etter hvert har den fått mer utdanningsmessige oppgaver, hvor barns læring er kommet sterkere i fokus».

Oppgavene til barnehagen som organisasjon har endret seg og dermed har også styreren som leder måtte endre seg. Mange nye samfunnsendringer har bidratt til at styreren har måtte endre seg som leder. Den glemte og usynlige lederen levde i en tid da alle ansatte i barnehagen skulle være med å ta avgjørelser og alle skulle bestemme like mye. Endringen fra dette til en leder som er strukturert og setter klare mål for barnehagen kom i forbindelse med Rammeplan for barnehager og revidert Lov om barnehager der det ble gitt tydelige overordnede mål og rammer for det pedagogiske innholdet. Det ble også tydelig at styreren måtte skaffe seg en identitet blant annet på bakgrunn av at de ofte kom i klemme mellom personalgruppens krav og forventninger og forventningene fra eieren om styring og ledelse av driften.

Det er i stor grad utgivelse av ulike stortingsmeldinger samt lov med forskrifter som har bidratt til at styreren de seinere år har fått en ny dimensjon i utøvelsen av lederskap i barnehagen. Samfunnsutviklingen krever en styrer som ser framover og tenker strategisk.

Gotvassli og Vannebo (2014, s.80) deler styrerens funksjoner inn i ulike ledelsesfunksjoner der de henviser til Adizes som benytter produksjon, administrasjon, entreprenørskap og integrasjon – PAEI. Produksjon kan knyttes til evaluering av gjennomførte tiltak, veiledning av ansatte og planlegging av pedagogisk virksomhet. Innkjøp, budsjett, utforme regler og rutiner kan være deler av den administrative funksjonen. Entreprenørskap er mer utadrettet ledelse, og kan være kontakt med instanser utenfor barnehagen, profilering og markedsføring og rapportering. Integrasjon er ledelse innad i organisasjonen. Eksempler her kan være motivere ansatte, personalutvikling og deltakelse på avdeling (Børhaug et.al 2011, s.118). Disse begrepene er kombinert med pedagogisk ledelse, administrativ ledelse, ledelse mot omgivelsene og personalledelse. De sistnevnte ledelsesfunksjonene er sentrale i min forskning og vil bli benyttet heretter.

Skogen et.al (2012, s.244) uttaler at funksjonene hver for seg krever høy kompetanse hos styreren, og synliggjør at barnehagestyrere må mestre en rekke ulike roller og funksjoner. Disse funksjonene er nevnt i foregående underkapittel, styrer i barnehagen.

Hvordan styreren vektlegger de ulike funksjonene har sterk sammenheng med hva slags type leder det er snakk om. Skal du være en sterk og tydelig leder, må personalledelse og markering av ledelse ut mot omverdenen være i fokus. Det gjelder både i forhold til den

kvaliteten barnehagen skal gi samt ha blikk for de endringene og kravene som vil ha innvirkning på barnehagen som organisasjon, det vil si å være en strategisk leder. Samtidig så har ledelsesoppgavene i forhold til pedagogisk ledelse og administrativ ledelse fått en sterkere og større plass. Styreren må bruke mer av sin tid på det administrative selv om disse funksjonene er blitt mer profesjonalisert de seinere år og tiden styreren har til pedagogiske oppgaver minker dermed.

Strategisk ledelse kan ifølge Gotvassli og Vannebo (2014) deles inn i to hovedgrupper; generiske og ressursbaserte. Kort sagt kan de generisk baserte strategier sees på som utadrettet ledelse eller ledelse mot omgivelsene, mens de ressursbaserte strategier har mer fokus mot interne forhold i barnehagen. Samtidig er begge disse strategier i et avhengighetsforhold til hverandre. Ressursbaserte strategier kan ha fokus mot interne forhold i barnehagen, det kan være trekk ved akkurat den barnehagen som gir den fortrinn fremfor andre. Det fokuseres her på de ulike ressursene organisasjonen har, hvordan de blir videreutviklet og tatt i bruk. Generisk strategi kan forstås som hvordan akkurat denne barnehagen posisjonerer seg i forhold til andre barnehager.

Gotvassli og Vannebo (2014) har presentert en modell og en inndeling av strategibegrepet og hvordan det kommer til uttrykk i handling i organisasjonen. Denne har utgangspunkt i en forskning som samme forfattere gjorde med et antall barnehagestyrere.

Modellen har to dimensjoner; bevissthetsnivå og realiseringsnivå.

«Bevissthetsnivå: i hvor stor grad styrerne har utviklet et bevisst forhold til det å utøve strategisk ledelse og realiseringsnivå: i hvor stor grad de faktisk utøver strategiske ledelsesoppgaver i sin hverdag» (Gotvassli og Vannebo, 2014, s.86)

Dette er hoveddimensjonene i modellen. For ytterlige analyser kan det settes inn noen kategorier. **En pragmatisk fornyer** kan sies å være en som har et lavt bevissthetsnivå, men likevel klarer å arbeide med strategiske aktiviteter.

En driftsleder har lavt bevissthetsnivå og lavt realiseringsnivå. **En strategisk aktør** har en klar oppfatning av begrepet strategisk ledelse og klarer å realisere strategisk arbeid i barnehagen. **Utviklingsfilosofen** har god kjennskap til begrepet strategisk ledelse men klarer i mindre grad å vise sitt strategiske arbeid.

I det virkelige arbeidsliv i barnehagen trenger ikke disse kategoriene være adskilte, det vil oftest finnes en kombinasjon av dem. I drøftingsdelen vil jeg koble enkelte utsagn fra informantene til denne modellen.



Ulike strategiske lederroller (Gotvassli og Vannebo, 2014, s.88)

2.3. Ulike perspektiver for analysering av organisasjoner

Scott (1992), sitert i Mørreaunet et al 2014, har presentert 3 ulike perspektiver for hvordan organisasjoner kan analyseres; organisasjoner som et rasjonelt system, et naturlig system og et åpent system.

Disse perspektivene kan benyttes for å analysere om barnehagene er et system som kan sies å være en lærende organisasjon, noe som fordrer en annen type ledelse.

I et **rasjonelt** system legges det vekt på at det er struktur, ansvar, forpliktelser og organisering av menneskelig aktivitet mot spesifikke og klare mål. Utvikling av denne typen organisasjon består av arbeid med en klar målstruktur og spesifikke avtaler om hvem som gjør hva.

I **naturlige** system er målene mer uklare, delvis motstridende og det er varierende grad av arbeide mot felles mål. Uskrevne regler og kulturelle trekk vil være sterke og kan i mye større grad enn de formelle sidene ved organisasjonen, være bestemmende for hva slags atferd som utøves. Utvikling av organisasjonen vil her bestå av å arbeide med de kulturelle trekk og forpliktelser gjennom tillit.

Disse to perspektivene betrakter i hovedsak organisasjoner som lukkede system. Forholdet til omgivelsene sees på som uproblematisk og stabilt.

De aller fleste vil antyde at organisasjoner bør sees på som **åpne** system. Omgivelsene stiller krav til barnehagen som organisasjon, forventningene har endret seg og det er store krav til brukermedvirkning og barns medbestemmelse. Kravet til sunn økonomisk drift har også økt betraktelig. På denne måten påvirkes barnehagen som organisasjon av krav fra omgivelsene.

Gotvassli sier: «*barnehagen er et åpent, levende system (...)*» (Gotvassli 2012, s.22)

Hvordan barnehagene driftes og hva slags pedagogisk innhold som er gjennomgående for hver enkelt barnehage, er gjenstand for diskusjoner i samfunnet generelt. Ikke bare i forhold til de som er avhengig av barnehagen som et pedagogisk tilbud til barna, men også for eiere og samarbeidspartnere.

2.4. Barnehagen som lærende organisasjon

Et samfunn i endring, krever organisasjoner som også er i endring. Barnehagen som organisasjon må følgelig også være i stand til å endre og utvikle seg, for å følge samfunnsutviklingen generelt. Endring krever ny kompetanse og ny læring oppstår. Gotvassli (2012, s.19) gir oss en forståelse av hva det innebærer å være en lærende organisasjon. Han sier:

«Et trekk ved den lærende organisasjon er at det skjer en endring av mental innstilling, endring av mentale kart og hvordan utfordringer i det indre og ytre miljø oppleves og tolkes».

Dette er en endring som gjennomsyrrer hele organisasjonen. Han sier at et fremtredende trekk ved en lærende organisasjon er at det er mulig å dele informasjon og at kulturen åpner for eksperimentering, prøving og feiling. Dersom en barnehage skal være en lærende organisasjon, må hele personalgruppa være deltaker og alle må bygge på hverandres

kompetanse. Barnehagen som lærende organisasjon må kunne se seg selv som et åpent system som er mottakelig for påvirkning fra samfunnet rundt, og som benytter seg av den kunnskapen og kompetansen som er tilgjengelig. Å være en lærende organisasjon vil si å kunne være mottakelig for endring. Lærende organisasjon er i nyere organisasjonsteori, benevnt som en organisasjon som har evne til å stadig fornye seg (Ibid)

Gotvassli (2012) sier også at kompetanseutvikling ikke bare betyr faglig utvikling hos den enkelte, men også kompetanse innenfor læring og samspill. Det er når organisasjonen evner å ha et godt samspill og benytte seg av ansattes egenkompetanse, at den kan utvikle seg og vi kan komme inn på den lærende organisasjon.

En lærende barnehage kan kjennetegnes ved at

«Alle ansatte er engasjert i å skape og dele kunnskap om hvordan de best kan nå barnehagens eller organisasjonens mål. I tillegg er det viktig at alle ansatte stimuleres til å se ting på nye måter og kontinuerlig utforsker hvordan man på en best mulig måte lærer sammen» (Mørreaunet et al, s. 10)

I Rammeplan for barnehager er barnehagen som lærende organisasjon benevnt slik:

«Som pedagogisk samfunnsinstitusjon må barnehagen være i endring og utvikling. Barnehagen skal være en lærende organisasjon slik at den er rustet til å møte nye krav og utfordringer. Kvalitetsutvikling i barnehagen innebærer en stadig utvikling av personalets kompetanse».

(Kunnskapsdepartementet 2013, s.22)

I forbindelse med at ansvaret for barnehagene ble overført til Kunnskapsdepartementet i 2006, ble begrepet lærende organisasjon tatt i bruk. Dette ble da formulert i Rammeplan for barnehager, i forbindelse med barnehagens innhold og oppgaver (Gotvassli, 2014).

Skjæveland (2014) sier at innføring av begrepet lærende organisasjonen i barnehagesektoren var en del av en strategi for kompetanseutvikling og skulle brukes for å heve kvaliteten.

Kompetanseheving av alt personale i barnehagen ble satt på dagsorden og økonomiske ressurser ble tildelt fylker og kommuner slik at gjennomføring var mulig.

Kompetanseutvikling er det sentrale og skal involvere alle ansatte i barnehagen.

Personalet må dele sin kompetanse med hverandre og dermed i fellesskap kunne bidra til at organisasjonen blir lærende (Gotvassli 2014), men for å få barnehagen til å bli en lærende organisasjon, må styreren lede personalet slik at individuell kompetanse blir en del av organisasjonens kompetanse. Det er en sentral lederoppgave å utvikle barnehagen til å bli en lærende organisasjon, (Kunnskapsdepartementet 2013) og som leder skal du ha kjennskap til medarbeidernes kompetanse og du skal kunne legge til rette for at alle får benyttet egen kompetanse og eventuelt videreutviklet den, til beste for hele organisasjonen. Ledelse av lærende organisasjoner fordrer en leder som har kjennskap til samfunnsutviklingen, slik at organisasjonen kan bli ført i riktig retning alt etter hva samfunnet er preget av. Både ansatte og ledere i barnehagen bør kunne se tendenser på det som kommer i fremtiden, slik at organisasjonen er forberedt på det som kommer (Jensen og Kranmo 2010) Gotvassli (2012) betegner funksjonen som pedagogisk ledelse, som en viktig ledelsesfunksjon i forhold til å initiere og lede læringsprosesser i barnehagen. Han sier:

«Pedagogisk ledelse omfatter derfor de aktiviteter som leder, andre ansatte, barna og andre tar initiativ til, or å påvirke motivasjon, kunnskap, læring, følelser og andres praksis» (ibid, s.39).

En styrer skal i tillegg til pedagogisk ledelse, inneha flere andre kvaliteter for at man skal kunne lede en lærende barnehage og sentralt her står:

«utvikling og motivasjon av medarbeidere og det å håndtere samarbeid og konflikter».
(Ibid, s.22).

2.5. Styringsdokumenter

Hva slags betydningsfulle endringer er det egentlig som har skjedd innen barnehagesektoren i løpet av de siste 20 år, og da med spesielt fokus på utøvelse av jobben som styrer?

Jeg vil i hovedsak ta utgangspunkt i Kunnskapsdepartementets NOU 2010:8, *Med forskertrang og lekelyst*. Denne beskriver en del av de store endringene som har skjedd, blant annet siden Rammeplan for barnehager ble innført i 1995.

1990-tallet

I Ot.prp. nr. 68 (1993 – 94) *Om lov om barnehager* la Barne- og familiedepartementet fram forslag om en ny barnehagelov. Dette begrunnet de med at det hadde vært en stor utvikling innenfor barnehageområdet og loven måtte bli mer tidsriktig. Allerede her ble det nevnt at fremtidens barnehager i all hovedsak ville være for barn mellom 1-5 år. Det ble videre foreslått at barnehagene skulle få en egen Rammeplan som skulle konkretisere barnehagenes samfunnsmandat og tydeliggjøre oppgavene overfor eiere og brukere og samfunnet generelt. Da det i **1995** ble vedtatt ny barnehagelov, kom samtidig Rammeplan for barnehager som forskrift til loven (NOU 2010:8 s. 38).

Barnehagene har arbeidet med plan- og målarbeid i mange år, men ved innføring av Rammeplanen ble det gitt mer eksplisitte overordnede mål og rammer for det pedagogiske innholdet. Myndighetenes ønske var at ny barnehagelov skulle bli mer tidsriktig og tilpasset samfunnsutviklingen før øvrig. Rammeplanen ga barnehagene mange nye oppgaver som skulle gjennomføres og dokumenteres. Barnehagene skulle i større grad sees som en del av utdanningsprosessen og læring skulle vektlegges mer. Det ble innført fagområder som barnehagene ble pålagt å arbeide systematisk med. Disse fagområdene ble i stor grad koblet mot skolens fag, og var første skritt i retning av at barnehagene skulle forberede barna til skolegang. Dette var en stor endring i forhold til hvordan barnehagene hadde jobbet tidligere, da det var mest fokus på lek og sosialt samspill med andre barn.

Innføring av fagområder i barnehagen førte til at alt personale måtte jobbe mer systematisk og målrettet overfor alle barn. Innføring av Rammeplan førte til økt bevisstgjøring i personalet når det gjaldt hva det skulle jobbes med, og det ble gitt klare føringer i forhold til de ulike fagområdene og tanken var at alle barnehager i landet skulle bli tilnærmet like. Dette skjedde nok ikke slik intensjonen var. Ulik kompetanse og et flertall av ansatte uten formell utdanning førte til veldig forskjellig implementering av planen.

På slutten av 1990-tallet var det overvekt av ansatte som kun hadde grunnskole. Ofte var det bare styrer som hadde en faglig pedagogisk utdanning innenfor barnehagefeltet, noe som krevde mer i forhold til at alle ansatte skulle bli kjent med og kunne bruke Rammeplanens fagområder. Innføring av Rammeplan ga også styrer andre utfordringer. Det ble større krav om en årsplan som informerte eiere og brukere om barnehagens arbeid, hva det skulle være fokus på og hvordan det skulle jobbes for å nå målene. Kravet til dokumentasjon ble også større etter innføringen. Barnehagen skulle skriftlig dokumentere sitt arbeid slik at eksterne interessenter (eiere/brukere/ samarbeidspartnere) kunne være oppdatert på hva som var

satsnings- og fokusområder i hver enkelt barnehage og hvordan de enkelte jobbet for å nå fastsatte mål.

Innføringen av Rammeplanen har gitt barnehagene et tydeligere mandat i hva slags samfunnsbetydning organisasjonen har.

Barnehagene er endret fra å være et omsorgstilbud til å bli en pedagogisk institusjon med klare overordnede mål fastsatt av sentrale myndigheter. Det har blitt økt status å jobbe i barnehage og betydningen av at de ansatte har formell kompetanse innenfor barnehagefeltet er synliggjort i større grad. Rammeplanen har gitt de ansatte større bevissthet i forhold til hva slags betydning lek og sosial kompetanse har blant barna i barnehagen. I tillegg har fokus på fagområdene vært med på å gi tydeligere satsningsområder. Fagområdene har også bidratt til at barnehager i hele landet skal jobbe med de samme områdene, om enn i ulik grad. Arbeidet med fagområdene har blitt praktisert forskjellig i hver enkelt barnehage blant annet på grunn av at mange ansatte manglet formell pedagogisk kompetanse innenfor feltet.

Det blir i seinere stortingsmeldinger (kvalitetssatsningen «Den gode barnehage»:2001-2003) kommentert at det må bli større fokus på kompetanseheving blant ansatte i barnehagene slik at kvaliteten på barnehagetilbudet styrkes da det er ansattes kompetanse som er avgjørende for hvordan kvaliteten er.

Barne- og familiedepartementet presenterte utviklingsprogram for barnehagesektoren for perioden 1995-1997 og de 3 viktigste prioriteringen som fremkom var:

- Full barnehagedekning
- Bevisstgjøre og forberede kommune- og barnehagesektoren på endringer i forbindelse med ny grunnskolereform (R-97)
- Etablering av flere barnehageplasser for barn under 3 år

Dette utviklingsprogrammet sa dermed at alle barn kunne få plass i barnehagen, en ny reform var under oppseiling som ga 6-åringene innpass i skolen og det skulle være plass til flere barn under 3 år i barnehagen. Programmet ga eiere og styrere nye utfordringer med å tilrettelegge barnehagedriften med en ny sammensetning av barnegruppene. Var arealet stort nok, hadde barnehagene kompetent personale som kunne ta disse nye utfordringene, var rammebetingelsene slik at denne innføringen kunne gjennomføres på en tilfredsstillende måte? Ny sammensetning av barnegruppene var nok det som ga de største utfordringene til personalet i barnehagen. Flere små barn inn krevde en ny pedagogikk som få av de ansatte hadde. Dermed ble kompetanseheving av personalet enda viktigere slik at kvaliteten på

tilbudet ble godt nok for den nye barnegruppen. Styrer hadde her et stort ansvar med å være pådriver og motivator slik at de ansatte fikk denne nye kompetansen.

2000-tallet

På 2000-tallet kom Stortingsmelding 27 (1999-2000), den fikk navnet «Barnehage til beste for barn og foreldre». (NOU 2010:8 s.38) Satsningsområdene her var barnehage til alle barn, barnehage i nærmiljøet som integrerer pedagogikk og omsorg, en barnehage også for de med spesielle behov og en barnehage som er variert, fleksibel og brukervennlig. Også denne stortingsmelding kom med nye krav og forventinger til barnehagene.

Hva ville myndighetene med denne? Barnehagen skal være for ALLE. Barn med spesielle behov krever ekstra innsats og spesielle pedagogiske opplegg og tiltak som fører til at barnehagens personale må innhente ny kompetanse. Selv om mange barn med spesielle behov får ekstra oppfølging av spesialpedagoger, må de ansatte likevel ha kunnskaper og kompetanse til å gi alle barna det de har krav på. Barnehagene skulle også bli mer varierte, fleksible og brukervennlige. Det skulle tas hensyn til samfunnsmessige endringer som ulike familiekonstellasjoner, bo – og nærmiljø, foreldrenes arbeidssituasjoner. I dette ligger blant annet at barnehagene måtte ha åpningstider som var tilpasset samfunnet for øvrig. Med denne stortingsmeldingen varslet regjeringen en kvalitetssatsning innenfor barnehagesektoren som fikk navnet «Den gode barnehage» (2001-2003). Det ble her sterkt presisert at barnehagene skal ha et kompetent personale, noe som krevde ytterligere kompetanseheving samt satsning på å utdanne flere pedagoger og få kvalifiserte fagarbeidere inn i barnehagen. Det ble også gitt klare signaler om at det skulle satses aktivt på kvalitet i barnehagetilbudet. Kvaliteten skulle ta utgangspunkt i de krav som barnehageloven og Rammeplanen la føringer for. Det skulle også utarbeides lokale kvalitetskrav og dette involverte både eiere og barnehagestyrere. På denne måten fikk styrerne i mange kommunale og private barnehager delta i satsningen på en synlig måte og de fikk benytte seg av sin profesjonelle kompetanse.

I 2003 la regjeringen Bondevik II fram **St.meld. nr. 24 (2002-2003) Barnehagetilbud til alle** – økonomi, mangfold og valgfrihet. Her var det blant annet fokus på at det skulle etableres barnehageplasser til alle som ønsket det og det skulle være valgfrihet i forhold til å velge den barnehage som passet brukerne best. Forholdet mellom private og kommunale barnehager skulle jevnes ut med tanke på økonomisk støtte. Barnehagene skulle også ta hensyn til mangfoldet i tilbudet slik at foreldrene hadde mulighet til å velge den barnehagetype som passet dem best, både i forhold til oppholdstid, pedagogikk og driftsform. Dette viste igjen at

barnehagene måtte forholde seg til den utviklingen som skjedde i samfunnet for øvrig. I 2002 kom **Ot.prp. nr. 76 (2002-2003) Om endringer i barnehageloven**, det såkalte barnehageforliket. Her var hovedmålene lavere foreldrebetaling og utbygging av barnehagesektoren. Tanken her var at dette var et viktig skritt i retning av full barnehagedekning. Tilgang på barnehageplass i nærmiljøet samt lav foreldrebetaling er viktige signaler å gi til foreldre som er avhengig av et tilbud til sine barn. Virkemidlene fra myndighetene var økt statlig satsing og forsterket kommunalt ansvar. Siden barnehageforliket i 2003 har 9 av 10 barn fått plass i barnehagen og 97 % av alle 5 åringer har barnehageerfaring før skolestart. (**Meld. St. 24 Framtidens barnehage:2012–2013**). I 2005 ble rapporten «**Klar, ferdig, gå. Tyngre satsning på de små**» presentert. Fokuset her var sikring og utvikling av barnehagekvaliteten (NOU 2010:8, s.41).

I 2005 ble ansvaret for barnehagene **flyttet fra Barne- og familiedepartementet til Kunnskapsdepartementet**. Dette ble gjort for å få en helhet og sammenheng i utdanningsløpet og det ble understreket at barnehagetilbudet skal være et godt tilrettelagt pedagogisk tilbud. Barnehagenes endrede forankring førte til større fokus på barnehagene som en lærende institusjon og på at barnehagen er første frivillige trinn i et utdanningsløp. Dette igjen har bidratt til at barnehagen har fått enda større fokus på skoleforberedende aktiviteter.

Mange som jobber innenfor barnehagesektoren mener nok også at endret sentral statlig forankring har styrket barnehagens renomme og at det er blitt økt fokus på viktigheten av et kompetent personale i alle ledd. Samtidig forelå en ny og revidert utgave av lov om barnehager med forskrifter som slo fast at barnehagen er en pedagogisk virksomhet og den første frivillige delen av utdanningssystemet. Den nye Rammeplanen ga også barnehagene flere nye fagområder å jobbe med. Videre implementering av denne planen førte igjen til mer kompetanseheving av personalet i barnehagene. Dersom en plan skal bli et levende verktøy, må det jobbes aktivt med den slik at alle involverte har kunnskap om mål og metoder. Implementering av nye planer er mer utfordrende jo større sprik det er blant de ansattes kompetanse. En felles plattform gjør arbeidet enklere. Barnehagene har fremdeles mange ansatte uten formell kompetanse, noe som i mange tilfeller kan være ekstra utfordrende for styreren som skal lede implementeringsarbeidet.

Barnehageløftet er en av de viktigste velferdsreformene som har skjedd i Norge i moderne tid. **St.meld. nr.41 (2008-2009)** omhandler kvalitet i barnehagen. Den inneholder 3 hovedmål;

- Sikre likeverdig og høy kvalitet i alle barnehager
- Styrke barnehagen som læringsarena

- Alle barn skal delta aktivt i et inkluderende fellesskap

Denne meldingen fremholder at de ansattes kompetanse er avgjørende for kvaliteten i barnehagen og det er derfor viktig at det legges til rette for både rekruttering til yrket og utdanning av flere pedagoger. God kompetanse blant de ansatte i barnehagen kan være med å bidra til at barnehagen blir styrket faglig og samtidig gir barna det kvalitativt gode tilbudet de skal ha.

I 2008 ble det foreslått endring i formålsparagrafen som trådte i kraft i 2010. Denne tydeliggjør barnehagens samfunnsmandat og bygger blant annet på en grunnleggende respekt for at vi lever i et flerkulturelt og mangfoldig samfunn, og at vi har felles verdier på tvers av ulike kulturer.

2010 – og utover

I stortingsmeldingen **Framtidens barnehage (Meld. St. 24 (2012–2013))** blir det sterkt understreket viktigheten av personalets kompetanse og god pedagogisk ledelse for at barn skal trives og utvikle seg i barnehagen. God ledelse er av stor betydning for kvaliteten i barnehagen. Noen av målene for denne meldingen er blant annet at det skal være likeverdig og høy kvalitet i alle barnehager, alle barnehager skal være en god arena for omsorg, lek, læring og danning og alle barn skal få delta aktivt i et inkluderende fellesskap. Denne meldingen samt alle de som kom fra 2000 og frem til nå, har gitt barnehagene nye føringer. Det positive er at barnehagen som en lærende pedagogisk virksomhet har fått mer fokus. Den profesjonelle førskolelærer eller barnehagelærer har fått mer status og viktigheten av et kvalifisert og kompetent personale i barnehagen har fått større forståelse i samfunnet. Den utfordrende biten er at alle føringer som er lagt fram for barnehagene i form av nye krav og forventninger, ikke har gitt flere ressurser. Dermed må styreren prioritere arbeidsoppgavene på en strengere måte for å få utført det arbeidet som skal gjøres. Tidspresset er det samme i hele barnehagesektoren.

Av de nær 82 000 ansatte i barnehagen i 2011, har 53 prosent en barnefaglig utdanning i form av en høyere pedagogisk utdanning eller fagbrev i barne- og ungdomsarbeiderfag. (Meld. St. nr. 24, s. 57) Dette viser at satsningen på kompetanse har vært positivt. Men fremdeles er det en lang vei frem mot en barnehageverden der alle ansatte har formell barnehagefaglig utdanning.

2.5.1. Sammenheng av de viktigste endringene i løpet av 20-årsperioden.

Perioden jeg har tatt for meg når det gjelder utvikling innenfor barnehagesektoren, har jeg delt inn i 3; **1990**-tallet, **2000**-tallet og **2010**-tallet.

Hva var mest spesielt innenfor hver av disse periodene, med fokus på utøvelse av ledelse i barnehagen og styrerens arbeidsoppgaver? Jeg skal trekke fram 2-3 elementer fra hvert 10-år som har vært særlig betydningsfulle for barnehagesektoren.

På begynnelsen av 1990-tallet ble myndighetene spesielt oppmerksom på den store utviklingen som hadde skjedd innenfor barnehageområdet og innså at barnehageloven måtte endres i takt med samfunnsutviklingen forøvrig. Det hadde skjedd store endringer siden første barnehagelov kom i 1975 og revideringer var nødvendig slik at loven ble mer tidsriktig.

Store endringer ble foreslått i den nye utgaven og det fremkom mange forventninger til fremtidens barnehager. Da den nye loven ble vedtatt i 1995, fikk barnehagene samtidig en **Rammeplan** å forholde seg til. Den la sterke føringer for det arbeidet som skulle gjennomføres i alle norske barnehager samt at den konkretiserte samfunnsmandatet.

Dette utgjorde nok den største forskjellen for ansatte i norske barnehager.

Innføring av Rammeplan bidro til at styrer i hver barnehage fikk mer ansvar for å bidra til at kompetansen til de ansatte økte. For at Rammeplanen skulle ha innvirkning på barnehagens drift og oppgaver, var det en nødvendighet at alle bidro til å oppfylle disse forventningene. Etter at Rammeplanen ble innført, ble det presentert en hel del nye krav for barnehagens ansatte, og dagens barnehager stilles overfor de samme krav. Det er blitt mer fokus på dokumentasjon og skriftliggjøring av det som skjer i barnehagen, noe som tar tid. Det tar fra den tiden styrer og andre ansatte kan tilbringe med barnegruppene.

Stortingsmeldinger i denne perioden hadde mye fokus på at **kompetanseheving** blant de ansatte i barnehagene var sterkt nødvendig. Grunnen til dette var at det måtte bli større fokus på kvaliteten i norske barnehager, og for å få økt kvalitet måtte de ansatte få større kompetanse innenfor barnehagefeltet. Innføring av Rammeplanen krevde større kompetanse hos de ansatte slik at alle barn i barnehagene skulle få kjennskap og kunnskap i forhold til fagområdene som var utgangspunkt for Rammeplanens intensjoner.

Barnehagene gikk fra å være et omsorgstilbud til å bli en institusjon preget av læring, for å forberede barna til skolen. Noe som ble særlig tydelig ved innføring av **Reform 97**, som nok

var den største endringen dette 10-året. Den førte til at 6-åringene forlot barnehagen og begynte på skolen. Store endringer i barnegruppene i barnehagene betydde også endring i arbeidsmåtene og mye av det pedagogiske opplegget måtte revideres. Flere barn under 3 år fikk plass, noe som igjen krevde endrede pedagogiske arbeidsmåter. Det fremkom også lovnader om at alle barn skulle få plass i barnehagen. Dette var vel starten på det neste 10-året der det ble fremmet forslag om at det skulle være full barnehagedekning i landet. Det var full fokus på kvantitet i hele barnehagesektoren.

Perioden fra 2000-2010 var sterkt preget av fokuset på økt kompetanse blant de ansatte for å styrke kvaliteten i barnehagene. Det ble presisert at god **kvalitet i barnehagen** var avhengig av et kompetent personale. En av grunnene til denne **økte satsningen på kompetanse** var blant annet at barnehagene fikk større innslag av barn fra andre kulturer samt flere barn med spesialpedagogiske behov. Dette førte til økt fokus og mer systematisk satsning på språk og sosialt samspill. Samtidig krevde dette større innsats av de ansatte, spesielt ledelsen, i barnehagene. Barna skulle ha god norskspråklig kompetanse før de startet i skolen. Med alle utfordringene disse barna hadde med seg kunne dette være et relativt stort arbeide som ofte bare kunne utføres av pedagogisk personale. Dette på grunn av en større forståelse for utviklingen av det helhetlige mennesket.

Det var også sterke føringer i forhold til arbeid med fagområdene i Rammeplanen, økt krav til dokumentasjon og synliggjøring av det arbeidet som ble utført i barnehagen. Selv om mye av dokumentasjonen ble utført av styrer, førte økt arbeidsmengde til at mye ble delegert til pedagoger. Noe som igjen førte til mer behov for veiledning fra styrer til pedagog. Styreren hadde ofte den nødvendige kompetansen for å kunne utføre dokumentasjon på det arbeidet som ble utført, men på grunn av store endringer i arbeidsoppgavene og økt arbeidsmengde uten større tidsressurser, var det nødvendig å delegere til andre. Det var dessuten pedagogene som stod nærmest det daglige arbeidet og hadde mest kunnskap om hva som egentlig skjedde. Å øke kompetansen til de ansatte stiller krav til den enkelte, men også til styreren som skal bidra til økt motivasjon for kompetanseheving. Deltakelse på interne og eksterne kurs krever motiverte og engasjerte ansatte som vil gi noe igjen til arbeidsplassen, noe som igjen bidrar til kvalitet i barnehagen.

Da ansvaret for barnehagenes ble flyttet fra Barne- og familiedepartementet til Kunnskapsdepartementet i 2005, var også det et viktig veiskille. Det var litt kritikk i starten, en redsel for å bli sammenlignet med skolen. Men de fleste innenfor barnehagesektoren reagerte positivt på denne endringen. **Endret forankring for barnehagene** førte til større

fokus på barnehagene som en lærende institusjon og første skritt inn i utdanningsløpet. Flere ansatte følte at de nå fikk et annet renommé, og det ble mer fokus på kompetansen til de ansatte. Endring i forankring samt ulike stortingsmeldinger om viktigheten av god kvalitet i sektoren, bidro til stort engasjement for å få flere barnehageansatte på skolebenken.

Fra 2010 og fremover har det på nytt blitt presisert betydningen av at et **kompetent personale** har stor betydning for kvaliteten i barnehagen. Statlig satsning på kompetanseheving både blant pedagoger og assistenter har fått stor oppmerksomhet, og økonomiske tilskudd til eiere av kommunale og private barnehager, med tanke på kompetanseheving, er styrket. Det er blitt mer status å jobbe i barnehage og ansatte i sektoren er mer bevisst betydningen av en utdanning som er tilpasset yrket. Viktigheten av kompetente ansatte er kraftig synliggjort.

Der det tidligere hadde vært mest fokus på kvantitet – etablere nok barnehageplasser til alle – var det nå blitt synliggjort at det var nødvendig med **høy kvalitet** – kompetanseheving og satsning på utdanning på barnehageområdet. En satsning der både staten og eiere av barnehagene bidro.

Brukerne i barnehagene har endret seg stort i løpet av den perioden jeg har tatt utgangspunkt i. Nesten alle norske barnehager har fått større innslag av barn fra andre kulturer. Mange flere barn av flerspråklige foreldre har plass i barnehagen og mange av dem kan utfordre de ansatte mer enn «vanlige» norske barn gjør. Dette igjen krever ansatte som har bred kompetanse. Hvordan legge til rette for et kvalitativt godt barnehagetilbud for brukere som har opplevd mer krig og uro enn de fleste andre? Alle barn i norske barnehager – uansett etnisitet og kulturell tilhørighet - skal ha et like godt tilbud, og hovedansvaret for å planlegge, gjennomføre og evaluere tiltak til alle barn, faller oftest på styreren og pedagogene siden mange av de andre ansatte mangler nødvendig kompetanse. Barna skal ha god norskspråklig kompetanse før de starter i skolen, noe som igjen fører til økt satsning på språk og sosialt samspill.

Å prøve å sammenfatte utviklingen innenfor barnehagesektoren kan være litt utfordrende. Kompetanseheving blant barnehagens ansatte er i gang ved at det er økt fokus på barnehagelærerutdanning samt få inn flere barne- og ungdomsarbeidere i barnehagene. Ønsket om flere pedagoger inn i barnehagene er fremdeles bare et ønske. Barnehagene har i løpet av denne 20-årsperioden fått økt krav om dokumentasjon i forbindelse med innføring av

Rammeplan. Dokumentasjon på de pedagogiske opplegg i barnehagen kreves av eiere og brukere, og er delvis nødvendig for å synliggjøre barnehagens samfunnsmandat.

Men hva ville egentlig myndighetene med alle stortingsmeldingene som omhandlet barnehagene?

Å se barnehagen som en del av et langt utdanningsløp har bidratt til mye større fokus på feltet. Det er blitt økt fokus på barnehagesektoren med større krav til de som jobber der og større muligheter for brukerne til selv å foreta valg av pedagogiske tilbud til en rimeligere kostnad for alle. Rammeplanen skulle sikre at alle barn i norske barnehager fikk det samme pedagogiske tilbudet uavhengig av hvor i landet de befant seg. Alle barnehagene har de samme fagområdene å forholde seg til og er dermed forpliktet til å planlegge driften under disse betingelsene. Ulikheter i bemanningen rundt om i landet vil imidlertid føre til at dette arbeidet blir utført forskjellig. Der det finnes pedagogisk personell med formell kompetanse og ansatte med engasjement vil Rammeplanens intensjoner lettere kunne gjennomføres. Nesten alle stortingsmeldinger kommenterer i forhold til kvalitet i barnehagen at det er de ansatte som avgjør hvor god kvaliteten skal være.

Det var i løpet av det første 10-året (1990-tallet) at de største og fleste endringene kom. Mange nye revolusjonerende tanker ble satt ut i livet av ivrige politikere, og ansatte i norske barnehager som i utgangspunktet var skeptiske, endret holdning etter hvert som endringsprosessene gikk fremover.

Kapittel 3 Undersøkellesdesign og metode

I denne delen vil jeg beskrive hvordan jeg planla og gjennomførte den empiriske delen av oppgaven, og hva som ligger bak mitt valg av metode og informanter.

3.1. Metodiske valg

Valg av forskningsmetode avhenger av hva man ønsker å forske på. Avhengig av hva man skal forske på, er det naturlig å velge mellom kvantitativ eller kvalitativ metode eller en kombinasjon av begge. I mitt tilfelle så falt det naturlig å velge kvalitativ metode.

Når det gjelder kvantitativ tilnærming, så dreier det seg om data som skal tallfestes.

Eksempler her kan være spørreundersøkelser. Denne metoden kan være formålstjenlig når forskeren ønsker å ha en stor mengde informanter med i sin undersøkelse.

Den kvalitative metoden kan mer kjennetegnes ved at materialet er data i form av tekst.

Teksten kan her stamme fra en observasjon eller intervju. Mengden informanter her er normalt mindre enn ved kvantitative metoder. Ved å benytte kvalitativ forskningsmetode får forsker nærhet til informantene, og strukturen i metoden trenger ikke å være fastlåst på forhånd (Kleven 2011). Kvalitative metoder benytter seg av ulike strategier for innsamling av data, men bygger i hovedsak på teorier om menneskelig erfaring (fenomenologi) og fortolkning (hermeneutikk).

Innenfor kvalitativ forskningsmetode, finner vi blant annet kvalitativt forskningsintervju.

Hva ønsker jeg å få frem ved å bruke intervju i forskningsarbeidet? I følge Kvale (2009) så bruker vi intervju for å innhente beskrivelser av livsverdenen til intervjupersonen. Vi ønsker å finne ut hvordan folk tenker, føler og mener om noe. Vi har en formening om at akkurat denne personen har kunnskap om noe som vil ha betydning for det temaet vi er interessert i. Intervju er innenfor kvalitativ metode, den vanligste datainnsamlingsmetoden, og kan enkelt defineres som en samtale mellom to eller flere personer om et gitt tema. Det brukes i grove trekk for å få tak i tanker, meninger og opplevelser et enkelt individ eller en gruppe med individer har. Alt etter hva datamaterialet skal brukes til, og hvor omfangsrikt det er, finnes det ulike typer intervju. I denne sammenheng snakker vi om et spekter som spenner seg fra strukturert intervju på den ene siden og ustrukturert intervju på den andre siden. Mellom disse hovedtypene, befinner det seg andre typer intervju, blant annet halvstrukturert. De ulike typene intervju har hver sine «oppskrifter» for hvordan de bør gjennomføres.

I et strukturert intervju er spørsmålene ferdig formulert, og rekkefølgen er som regel fastlagt. Man har klart for seg hva man vil vite noe om. Intervjueren styrer det som skjer. Et ustrukturert intervju arter seg mer som en samtale om et emne, og intervjupersonen styrer samtalen i større grad. Intervjueren presenterer et emne, men har få spørsmål forberedt. Halvstrukturert intervju gir mer konkret informasjon enn det ustrukturerte, men mindre enn det strukturerte. Intervjueren presenterer emnet og guider samtalen ved å stille spørsmål. Et halvstrukturert intervju kan gjennomføres ved å ha en stikkordsliste foran seg som man kan kikke på hvis man mister oversikten underveis. Rekkefølgen og formuleringen på listen behøver ikke å følges slavisk.

I forhold til min forskningsoppgave, har jeg valgt halvstrukturert intervju. Denne varianten forutsetter en intervjuguide som utgangspunkt for intervjuet, mens spørsmålsstilling, tematisering og rekkefølge kan varieres. Man pendler frem og tilbake. Intervjuformen er mer fleksibel enn et strukturert intervju og gir store muligheter for å komme med oppfølgingsspørsmål. Utfordringen med halvstrukturert intervju og analyseringen av disse i etterkant, er at det ikke vil være likelydende svar fra informantene. Hovedtema er gitt på forhånd, men avhengig av erfaring og kontekst, vil svarene bli ulike. Det vil også bli ulik vektning på hvert enkelt hovedspørsmål. Samtidig vil det gjennom et slikt intervju fremkomme mye informasjon. Noe er kanskje ikke helt relevant for det hovedtema som forskeren har, men informantens stemme vil komme frem. Et halvstrukturert intervju kan sammenlignes med en samtale mellom to eller flere personer. Utgangspunktet er at forskeren har et tema som ønskes belyst/ diskutert. Forskeren har til dels planlagt intervjuet, men det kan likevel leve ganske fritt innenfor hoveddrammene som er temaet. Informanten kan ganske fritt svare utfyllende på spørsmålene, og samtidig koble inn andre aktuelle emner som hører til. Innholdet i intervjuet er klart på forhånd og hensikten er klar, resten blir til i løpet av samtalen mellom forsker og informant (Kleven 2011)

3.2. Hermeneutikk og forskerblikk

I bearbeidelse av denne oppgaven har jeg hatt ei fenomenologisk tilnærming med et hermeneutisk perspektiv. Det vil si at jeg har foretatt intervju som hadde som hensikt å få fram hvordan informantenes egne beskrivelser av deres verden er, med utgangspunkt i tema for intervjuet.

Jeg erkjente tidlig at mitt forskerblikk kunne bli farget av mine egne erfaringer i yrket, da jeg har vært styrer i barnehager i løpet av hele den tidsepoken jeg skulle forske på. Derfor var det viktig å ha et hermeneutisk perspektiv i prosessen, både i forhold til å analysere dokumenter samt i bearbeidelsen av intervjuene.

3.3. Utvalg

For å få svar på min problemstilling kunne jeg benyttet egne erfaringer, da jeg har vært i yrket nesten hele perioden det er snakk om her. Men for å få mer nyanserte svar, ønsket jeg å bruke andre styrere med vel 20 års erfaring fra barnehageyrket. I utgangspunktet ville jeg ha 4 styrere, men den ene trakk seg før intervjuprosessen var startet. Jeg ønsket ikke informanter som hadde lik erfaringsbakgrunn så de 3 styrerne jeg da satt igjen med, var fra 3 ulike kommuner og de var i barnehager med ulike organiseringer. Disse omtales som informanter i oppgaven.

Alle informantene fikk tidlig informasjon om bakgrunnen for oppgaven, og hvordan intervjuene skulle foregå.

Et så pass lite utvalg av informanter gjør at dette forskningsarbeidet ikke kan generaliseres på noen måte, men det vil gi meg en pekepinn på i hvilken grad endringene har hatt størst betydning.

3.4. Intervjuguide og intervjuene

Intervjuguide (vedlegg 1) ble utarbeidet på bakgrunn av min problemstilling og forskningsspørsmål. I forhold til utarbeidelsen var det viktig for meg å lage en guide som var tydelig på hva som var tema samtidig som den ga åpning for informantenes mening og svar. Intervjuguiden ble sendt ut til informantene i god tid før intervjuene skulle finne sted slik at de hadde mulighet til å forberede seg litt i forkant. Fordelen med dette er at intervjuet blir mer forutsigbart for dem, og innholdet er kjent (Kleven 2011)

Informantene fikk være deltakende i forhold til tid og sted for gjennomføring av intervjuene. Alle intervjuene ble gjennomført på informantenes arbeidsplasser. Fordelen med dette valget var at situasjonen følte tryggere for dem på grunn av kjennskap til omgivelsene. Ulempen

kunne blant annet vært at det ble uro rundt informantene og intervjusituasjonen på grunn av nærhet til arbeidsplassen. Dette skjedde imidlertid ikke i mine tilfeller.

I forbindelse med intervju, er det viktig at forskeren ikke virker som en «bedreviter», men som en som virkelig er interessert i det som informantene formidler. Intervjuklimaet må være slik at begge parter føler seg vel og avslappet. Da vil ofte prosessen gå av seg selv.

Som forsker var jeg bevisst min egen kroppsholdning og visuelle tilbakemelding til informantene. Dersom forskeren tydelig viser interesse for informantenes uttalelser, vil det gi en positiv effekt på informantene og på intervjuprosessen. En aktiv lytter kan gi mer utfyllende svar enn en passiv lytter.

For å kunne være en aktiv lytter, må man ha fokus på informanten. Dette klarte jeg ved å benytte opptaker. Dette ble ikke forstyrrende for verken meg eller informantene. Da intervjuprosessen var ferdig, transkriberte jeg lydopptakene. Dette er datamaterialet jeg skal benytte i forbindelse med drøfting og analyse.

3.5. Den etiske siden

Uansett hva slags metode eller type intervju du som forsker bruker, finnes det noen etiske elementer samt noen krav man må tenke over.

Når det gjelder det etiske, så er det viktig å være bevisst forholdet mellom forsker og informant. Dette forholdet må bygge på respekt og likeverd dersom man skal få et godt utgangspunkt for intervjuet.

Noen av de krav man må være bevisst er at en undersøkelse eller et intervju er frivillig, deltakerne kan trekke seg når som helst. Når man foretar en undersøkelse vil man at resultatene skal være nyttige for de som deltar og det kan være en fordel å tilby informantene å få tilsendt resultatene i ettertid. Informantene må få informasjon om hva undersøkelsen skal brukes til. Er det noe som er nyttig for organisasjonen vår, eller skal resultatet brukes utenfor? Uansett intervju, skal det i ettertid kunne være slik at informantene er anonymisert. De skal ikke kjenne seg selv igjen i resultatet (Postholm 2010).

Mine informanter er anonymisert i oppgaven ved at navn på barnehageeier eller kommune ikke er tatt med, ei heller hvor i landet de kommer fra.

Lydopptak skal slettes etter at oppgaven er innlevert.

Kapittel 4 Presentasjon av empiri

I dette kapittelet vil jeg presentere empirien som er framkommet samt analysere dette opp mot forskningsspørsmålene som ligger til grunn. I tillegg til forskningsspørsmålene hadde jeg også noen hjelpespørsmål med blant annet henvisning til dokumenter og hendelser som kunne være til støtte under intervjuene.

Hva er så empiri? Empiri oversettes vanligvis med erfaring eller kunnskap som bygger på erfaring (Kleven, 2011)

Den empiri som presenteres i oppgaven er basert på resultatene av 3 intervju, det vil si at materialet som benyttes her er basert på erfaringer fra informantene. På ett og samme spørsmål i denne sammenheng kan det derfor fremkomme ulike svar da informantene har forskjellige erfaringer og ståsted.

I denne delen vil jeg koble utsagn fra informantene opp mot det som var mest fokusert på i de tre tidsperiodene jeg har tatt for meg. Kan uttalelser fra informantene ha sammenheng med endringer i barnehagelov, forskrifter og stortingsmeldinger?

Forskningsspørsmål	Intervjuspørsmål
På hva slags måte har sentrale føringer bidratt til at styrerrollen har endret seg i løpet av de siste 20 år?	Barnehageloven Rammeplanen Stortingsmeldinger
På hva slags måte har lokale føringer bidratt til at styrerrollen har endret seg i løpet av de siste 20 år?	Krav og forventninger fra politikerne/ barnehagens eier Stillingsbeskrivelser Ansvar/ delegasjon fra din leder Krav og forventninger fra foreldre Ansattes kompetanse Andre rammebetingelser
Hvordan har egen utvikling bidratt til at styrerrollen har endret seg i løpet av de siste 20 år?	Har du tatt noe videreutdanning eller kompetanseheving i denne perioden som har bidratt til at du har endret deg som styrer?

4.1. På hva slags måte har sentrale føringer bidratt til at styrerrollen har endret seg i løpet av de siste 20 år?

Jeg vil her ta utgangspunkt i føringer og endringer knyttet til **innføring av Rammeplan, økt krav til kompetanseheving** samt **innføring av Reform 97**. I tillegg er det nødvendig å ta med avsnitt som omhandler **satsningen på kvalitet** og **overføring av ansvaret for barnehagene fra Barne- og familiedepartementet til Kunnskapsdepartementet**. Dette er de føringene fra sentralt som har bidratt til de tydeligste endringene denne perioden. Mine informanter har også kommentert i forhold til dette.

I denne delen er det i hovedsak vist til *NOU 2010:8. Med forskertrang og lekelyst*.

Rammeplanen.

Innføringen av Rammeplanen var en stor omveltning for barnehagesektoren og krevde mye arbeid for de ansatte og spesielt for styreren som skulle tilrettelegge for at alle deltok i implementeringen og deretter kunne benytte planen på en kvalitativt god måte. Alle mine informanter har kommentert dette, om enn i ulik grad. Jeg vil her presentere en del av de utsagn informantene mine har kommet med, koblet opp mot sentrale føringer spesielt i forhold til implementering av rammeplanen.

En av informantene kommenterer innføringen av Rammeplanen på denne måten:

» Eg huske jo når rammeplanen kom, så va det jo veldig mye arbeid».

Signaler fra alle mine informanter kan tyde på at det var etter innføringen av Rammeplanen at de fleste fremtidige krav ble presentert for barnehagesektoren. Denne forskrift var ny for alle, og implementeringen av den bidro til et mye mer strukturert og systematisk arbeid fra ledelsen i barnehagen. I utgangspunktet virket den nok noe ambisiøs og krevende. Det fremkom også nye krav for barnehagens årsplan.

En av informantene sa:

«Jeg kan i hvert fall si at da jeg begynte i barnehagen var årsplanen på ett ark, der stod det om aktiviteter, sjelden om pedagogiske verktøy og sånt, så det som er den største forandringen er alt det som skal inn i barnehagen i forhold til før.»

Alle barnehager skulle utarbeide en årsplan som ga tydelige signaler til eiere, brukere og samarbeidspartnere angående det pedagogiske innholdet i barnehagen. Årsplanen skulle også

være et arbeidsverktøy for personalet. Kravet til det pedagogisk innholdet i barnehagen økte drastisk i denne perioden, og utarbeidelse av årsplanen ble mer omfattende enn tidligere. Utfordringen for de fleste styrere var nok at de nesten var alene som pedagoger i barnehagen og utarbeidet planen uten å kunne diskutere med andre fagfolk i egen organisasjon.

Fagområdene som ble presentert i Rammeplanen skapte litt uro i sektoren i begynnelsen, slik en av informantene mine kommenterte:

«også e det jo blitt veldig forskjell på at det e blitt meir fokus på læring, det tenkes meir skole, vi må virkelig kjempe førr leken i barnehagen»

De som jobbet i barnehagen hadde hatt leken som første prioritet i lang tid og følte at fagområdene overtok den plassen. Etter hvert ble fagområdene en helt vanlig del av hverdagen i barnehagen og personalet klarte å kombinere kravene i Rammeplanen med lekens viktige verden.

Økt fokus på dokumentasjon ble en nødvendighet og et krav etter at Rammeplanen ble innført. Dokumentasjonen skulle synliggjøre at barnehagene jobbet etter intensjonene i Rammeplanen, og bidra til at brukere og eiere kunne holde seg oppdatert i forhold til barnehagens prioriteringer hva angikk tema og satsningsområder.

For å kunne dokumentere på en tydelig måte, måtte personalet blir dyktigere når det gjaldt skriftliggjøring. Styreren hadde hovedansvaret, men måtte ha hjelp og støtte av resten av personalet for å synliggjøre den pedagogiske driften.

En informant kommenterte skriftliggjøring på følgende måte:

«du skal heile tida vise tel ka du har gjort, altså ta telbake øyeblikket, og alt skal skriftliggjøres, og det e jo og i forhold tel foreldran, det må man være bevisst, førr jo meir dem ønske at vi skal skrie om demmes unge jo mindre tid får vi å være i lag med ungen»

I løpt av den tiden rammeplanen har vært en del av barnehagens pedagogiske liv, så er den blitt endret flere ganger, revidert og tilpasset barnehagene som må følge med i samfunnsutviklingen som skjer rundt oss. Rammeplanen er blitt et positivt pedagogisk arbeidsverktøy for personalet, og noe som er blitt obligatorisk i forhold til planlegging av hverdagen i barnehagen.

Kompetanseheving

To av informantene mine har uttalt seg på denne måten i forhold til motivasjon og engasjement for kompetanseheving:

«dem har jo tatt litt sånn små videreutdanninge, dem har jo ikkje hatt så veldig løst tel det, dem syns det e greit å være bare, å ikkje ta nåkka videreutdanninge»

«jeg har tatt de kursene vi har hatt da, det er det eneste, jeg er ikke så glad i (...) jeg syns det er spennende, men det har vært så mye»

Dette tyder på at det ikke er så stor motivasjon hos personalet for å ta videreutdanning/kompetanseheving, mange er fornøyd med det de har, og blir ikke oppfordret sterkt nok til å tenke nytt og fylle på sin egen kompetanse. Men nødvendigheten av kompetanseheving er definitivt tilstede blant alt personale. Man skal følge med i det som skjer og holde seg oppdatert, noe som blir krevd for at barnehagen skal være en lærende organisasjon. Behovet for kompetanseheving blant personalet er blitt større, blant annet på grunn av innføring av rammeplanen og fokus på fagområdene som barna skal ha kjennskap til i løpet av tiden i barnehagen.

Informantene påpekte at en del av de ansatte synes det er greit å bare ha jobben sin å forholde seg til, de har ikke motivasjon til å ta noe kompetanseheving utover det som tilbys av kurs i jobbsammenheng.

Samtidig har det, fra eiersiden, vært stort fokus på kompetanseheving blant alt personale i barnehagene ved hjelp av ekstra tilføring av midler fra stat, fylke og eier. Dette har til dels bidratt til at kvaliteten i barnehagene er styrket. En av informantene henviste til at kommunen er med i et nettverk bestående av 5 kommuner. I dette nettverket får de ansatte tilbud om kurs. Midlene kommer fra fylkesmannen og benyttes til felles kursing. Informanten ser dette som positivt da kommunene ellers ofte skjærer ned på kursbudsjettene til barnehagene.

Reform 97

En av informantene kommenterte innføringen av Reform 97 med å fokusere på stor endring av barnegrupper. Før var det barn i alderen 3-6 på avdelingene og det pedagogiske innholdet

var lagt opp deretter. Etter at 6-åringene begynte i skolen, ble barnehagene åpnet mer for barn fra 1 år. Det ble etter hvert utvidede barnegrupper. Fra 18 barn pr avdeling kunne det nå være opp mot 24-26 på avdelingene. Dette førte også til flere ansatte og kontinuerlig jobbing i kommunen for at alle barn skulle få plass i barnehagen.

En av informantene sier:

«(...) det va ikkje unga under 3 år før». Videre sier hun: «Det e faktisk blitt meir unga pr ansatte no»

Kvalitet

Begrepet kvalitet må settes i fokus slik at barnehagen kan bli den kvalitativt gode lærende organisasjon. Hva begrepet kvalitet innebærer for den enkelte og for barnehagen som organisasjon, bør diskuteres i personalgruppa slik at alle er bevisst dette.

En informant sa:

«(...) at det gis handlingsrom og at personalet gis tillit, dæ e kjempeviktig å få tel et godt personal (...) og det igjen vil virke over på ungan»

En annen av informantene uttalte at kaffekoppen og telefonen må bort for at en del ansatte skal kunne ha fullt fokus på den egentlige jobben. Gamle rutiner må endres eller fjernes slik at nye kan innføres. Styrer i barnehagen skal være leder for ei personalgruppe bestående av ansatte med ulik bakgrunn og kompetanse. Dette fører til et utvidet behov for veiledning og støtte slik at alle som jobber innenfor samme organisasjon «går samme vei». Det er styreren sitt ansvar å veilede personalet i riktig retning. Samtidig blir det også mer og mer behov for å veilede foreldregruppen i barnehagen. Unge og usikre foreldre vil ofte kreve mer av barnehagens personale i forhold til veiledning og støtte.

En informant sier:

«det er jo det at jeg er blitt mer bevisst styrerrollen også er jeg blitt mer bevisst på om jeg ville hatt min egen unge her, ja den syns jeg har vært mer og mer fremtredende»

Bevisstgjøring av den viktige jobben som utføres av personalet i barnehagen har nok spredt seg mer og mer blant alt personale, og mange trekker linjer til tiden da alt var mye mer fritt fram.

Overføring av ansvaret for barnehagene fra Barne- og familiedepartementet til Kunnskapsdepartementet, ga barnehagene et nytt ståsted. Det ble mye mer fokus på at barnehagen skal være en pedagogisk institusjon som er første skritt inn i utdanningssystemet. Det var merkbart få kommentarer og uttalelser fra informantene mine i forhold til denne overføringen.

4.2. På hva slags måte har lokale føringer bidratt til at styrerrollen har endret seg i løpet av de siste 20 år?

Her vil jeg trekke ut det som er nevnt i forhold til noen av de **krav og forventninger** som kommer fra eiere, brukere og ansatte.

Eiere lokalt (private aktører og kommuner) har tatt til seg signalene som er kommet fra sentralt hold, og videreformidlet dette i ulik grad til styrer i barnehagen. Dette har skjedd via fylkesmennene som er statens utstrakte arm og tilsynsmyndighet overfor kommunene. Endring i kommunal organisering spesielt har bidratt til at styrerne er tildelt nye oppgaver. Det er kommentert fra en av informantene at:

«det e meir og meir krav som kjæm oppana» uten at det tilføres mer ressurser.

Som en informant sier:

«Man e veldig ofte mellom barken og veden».

Krav og forventninger fra eiere, brukere og ansatte

Alle parter stiller krav og har forventninger til styreren, og mange ønsker nok at ting bare er som det alltid har vært. En av informantene sier i forbindelse med forsøk på omorganisering innad i barnehagen:

«(...) styreren har en ensom jobb, du tok ikke den for å bli populær, for du må noen ganger rokke på ting som er innøvd på huset og du må snu rundt på personalgruppa (...)»

For å kunne gi brukerne best mulig tilbud, må det noen ganger snus om på vel etablerte rutiner. En barnehage nå er ikke det samme som en barnehage for 10-15 år siden, og med omtrent samme personale nå som da, krever det en styrer med «bein i nesene» og som tør å foreslå og gjennomføre endringer.

Krav og forventninger fra alle impliserte gir styreren store utfordringer i forhold til å prøve å imøtekomme alle. Eierne ønsker barnehager som i utgangspunktet gir økonomisk gevinst. En informant kommenterer også endringene på denne måten:

«det er vanskelig å peike på en stor endring, men det er blitt mye mer innstramning og økonomien styre det veldig masse (...)»

Eiernes forventninger til barnehagens drift og ledelse har endret seg drastisk, fra å ha fokus på barnehageplasser til alle barna i nedslagsfeltet til at det skal drives økonomisk.

En informant sa det på denne måten:

«så det her med at ungan har det bra og korsen vi driv på innholdet, så innholdet skvises mer og mer bort til fordel for økonomien»

Videre sier hun:

«(...) vi har aldri hatt en eneste administrasjonssjef som har kommet rundt til barnehagen å lurt på ka vi jobbe med, men er veldig opptatt av at vi hold budsjettet».

Foreldrenes krav og forventninger har også endret seg i takt med økning i tilbudet. Fra en periode da det var kamp om barnehageplassene i kommunen, til en situasjon de siste år der foreldrene har mulighet til å velge akkurat den barnehagen de ønsker. Dette stiller krav til styreren og resten av personalgruppen i forhold til markedsføring av seg selv. Hva slags barnehage har vi og hva kan vi tilby ditt barn som ikke de andre barnehagene kan?

En av informantene uttalte:

«Før, når jeg begynte, så var alle bare så glad for at de fikk en barnehageplass at de torde ikke å sette spørsmålstegn ved noen ting, og nå har vi foreldre som setter ganske tydelige krav»

Foreldrene er mer bevisst hva dagens barnehager kan tilby deres barn og har tydelige krav i forhold til det. Dette setter personalet i en situasjon der de må forholde seg til planer og målsettinger slik at brukerne opplever barnehagen som profesjonell og med et kvalitativt godt tilbud.

Kravet til skriftliggjøring av den pedagogiske virksomheten er økt betraktelig de seinere år, og mye skyldes nok eiernes økte fokus på barnehagevirksomheten samt større krav fra ulike samarbeidspartnere. Styreren i barnehagen skal delta på mange samarbeidsmøter utenfor virksomheten, det meste skal dokumenteres overfor brukere og aktuelle samarbeidspartnere. Hva dokumentasjonen skal brukes til, er vel ikke like tydelig og selvfølgelig for alle.

En av informantene sa:

«(...) å vi må bli bedre på å synliggjøre at jo meir dokumentasjon jo mindre tid i lag med ungan».

Videre sier hun:

«altså både fra foreldre, ledelsen, heile veien, jo meir skriftliggjøring, kartlegging eller ka det e, jo mindre tid i lag med ungan, jo mindre får vi se dem og bli kjent med dem og større muligheter for utestengning»

Økte forventninger fra eiere fører også til at flere arbeidsoppgaver skal presses inn i den tida styrer har til disposisjon som administrativ leder. Tidsressursen har ikke endret seg i takt med økt arbeidsmengde.

En av informantene sa tydelig:

«(...) i den rollen som styrer så e det jo krav om å være til stede på arbeidsplassen (...) men så bli du samtidig borte i så mykje møta, så du slites i to retninge.»

Videre sier hun:

«(...) i den tida eg har jobba som styrer, har eg aldri fått konsentrert meg 100 % i jobben».

4.3. Hvordan har egen utvikling bidratt til at styrerrollen har endret seg i løpet av de siste 20 år?

Noen eiere har påvirket og oppmuntret styrerne til å ta videreutdanning, mens andre har overlatt den avgjørelsen til styreren alene. Utsagn fra mine informanter tyder på at tidspress kan være en av årsakene til at lysten til å ta videreutdanning ikke har vært så sterkt til stede. Flere mener at de har nok med å klare arbeidsdagen slik den er.

Det er kun en av informantene som har uttrykt tydelig at hun tok videreutdanning for å kunne utføre jobben etter de krav som ble stilt fra eier. De andre informantene har ikke uttrykt noen konkrete videreutdanninger eller kompetanseheving som de mener har bidratt til å endre deres utøvelse av jobben som styrer. Alle har deltatt på ulike kurs og vært deltakere på konferanser i regi av arbeidsgiver, i forbindelse med utøvelse av jobben, men det er ikke noe som er spesifikt uttrykt og ikke noe som de spesielt ville fokusere på, annet enn at det har vært viktig for dem selv og for resten av personalet.

«vi har jo lagt oss på ei linja i (...) kommune at alle nyansatte assistenta skal ha fagbrev»

«alle mine barnehagelærere har ønsket lederrollen som tema på kurs»

En av informantene uttalte i løpet av intervjuet:

«jeg synes det har vært en spennende reise, og ville ikke vært det foruten. Jeg tror aldri at jeg har vært slik at jeg har gruet meg til å gå på jobb»

Indirekte uttalelser fra mine informanter er at deres yrkeserfaring gjennom flere år har vært med på å gi dem økt kompetanse. Presset i forbindelse med en utfordrende arbeidsdag har ikke vært med på å motivere dem for å utvikle egen formelle kompetanse noe mer.

4.4. Oppsummering av funn og besvarelse av forskningsspørsmål, herunder validitet og reliabilitet i undersøkelsen

Etter å ha intervjuet 3 styrere med mange års erfaring, er det tydelig at det er etter innføring av Rammeplanen, at det største trykket på styrerens arbeidshverdag kom. Mange nye krav og forventninger ble presentert av eierne og brukerne, samfunnsutviklingen krevde endret syn på barnehagens virke.

Mange nye brukere og endring i barnegruppene bidro til at barnehagene måtte endre sitt pedagogiske ståsted.

Alle mine informanter har påpekt at de største endringene skjedde etter innføring av Rammeplanen, det ble mer fokus på innholdet i barnehagen og samfunnet generelt ble mer interessert i hva som egentlig foregikk i sektoren. Dette er noe som jeg også har erfart i løpet av denne perioden. Fokus på læring har blitt mer fremtredende og utvikling av personalet har fått en helt annen prioritering.

En av informantene uttalte:

«den viktigste jobben vårres, enten du e styrer eller ka du e så e det blitt veldig utfordrandes jobb førr det skvises på økonomi heile tida»

Den forskningen jeg har gjort ved hjelp av intervju med 3 erfarne styrere kan ikke generaliseres til å gjelde hele barnehagesektoren. Til det er rammefaktorene hos de ulike eierne for forskjellige. Men forskningen er pålitelig på grunn av informantenes egne beretninger om hvordan de har opplevd de endringene som har bidratt til en endret barnehage i løpet av en svært utviklende 20-årsperiode.

Kapittel 5 Drøfting

Utgangspunktet for drøftingsdelen er problemstillingen min som blir sett på i lys av teori og egne erfaringer.

Hvordan opplever styrerne i barnehagen at jobben har endret seg siden Rammeplan for barnehagen ble innført i 1995?

Drøftingsdelen blir delt inn i 3 deler, der jeg starter med barnehagestyreren som strategisk aktør, deretter ulike perspektiver for analysering av organisasjoner. Sluttet av kapittelet vil ha fokus på barnehagen som lærende organisasjon. På slutten av hver del vil jeg utdype litt om egne erfaringer i forhold til tematikken.

5.1. Barnehagestyreren som strategisk aktør

Kunnskapsdepartementet har de seinere år utgitt en rekke stortingsmeldinger som har fått stor betydning for blant annet barnehagesektoren. Flere av meldingene har gitt direkte føringer for jobben som styrer i barnehage, og mange nye krav og forventninger er presentert. NOU 2010:8 har gitt en oversikt over de fleste stortingsmeldinger som har hatt betydning for barnehagesektoren i løpet av en 20 årsperiode. Alle disse sentrale føringene har hatt relativt stor innvirkning på utførelse av jobben som styrer i barnehagen.

I forbindelse med mine intervju kom det utsagn fra informantene som i stor grad dreide seg om utvikling av jobben som styrer i tiden fra Rammeplanen ble innført i 1995 og fram til i dag. Alt fra endring av organisasjonen til større fokus på kvalitet og kompetanseheving av de ansatte. Det ble dessuten mer fokus på inndeling av jobben i ulike funksjoner, mye på grunn av tydeligere krav og forventninger fra eiersiden og brukerne.

Styreren som den administrative lederen (Gotvassli og Vannebo 2014) har fått mye større fokus, og denne funksjonen tar mer tid. Arbeidsoppgavene er bare blitt flere og flere, og tidspresset på jobben som skal utføres øker, samtidig som ressursene er uforandret. Styreren havner mellom «*barken og veden*» som en av mine informanter uttalte i forhold til krav og forventninger fra eiere, brukere og ansatte.

Styreren som pedagogisk leder skal stå ansvarlig og være motivator for utvikling av barnehagen, men ulike krav og forventninger fra eiere og samarbeidspartnere har bidratt til at denne funksjonen har fått mindre plass. Styreren skal som nevnt tidligere, også være administrativ leder, ha ledelse ut mot omgivelsene samt være personalleder (Gotvassli 2012). Disse lederfunksjonene (ibid, s. 38) skal utføres på en kvalitativt god måte, men bidrar ofte til at styreren «faller mellom to stoler». Forventninger fra ansatte og brukere sammenfaller ikke bestandig med de krav og forventninger som kommer fra eiersiden. Fordelingen av tid til å ivareta hver enkelt funksjon, avhenger litt av hva slags type leder styreren er. En strategisk leder bør ha fokus mot omverdenen og personalledelse (Gotvassli og Vannebo, s.80). I forhold til det ligger også fokus på kompetanseheving av personalet samt markering av egen organisasjon ut mot markedet. De seinere år er det blitt større konkurranse barnehagene imellom i forhold til å markedsføre seg overfor brukerne.

En av mine informanter sier:

«vi har lange ventelister, men det e mest smått, søsken har førsteprioritet».

I dag, når det er barnehageplass til alle barn, har foreldre en særdeles god mulighet til å «shoppe» barnehageplass der de ønsker og utfra egne behov, og det handler mest om fleksibilitet, kompetanse blant de ansatte, beliggenhet og pedagogisk tilbud.

En strategisk leder vil synliggjøre sin barnehages fortrinn i forhold til andre barnehager i nærområdet, vil ha oversikt over barnehagens nedslagsfelt, og ha klare målsettinger i forhold til driften. Mine informanter har ulike forutsetninger i forhold til strategi overfor brukerne. I kommuner der det er flere barnehager, er det naturlig at konkurransen om brukerne er størst. En av informantene kommer fra en kommune der det er 1 barnehage, mens det hos de to andre er flere barnehager i kommunene. Dette kan bidra til at styreren må bruke strategi for å få markedsført seg godt nok, men samtidig er det slik at alle barn skal ha plass i barnehage, noe Stortingsmelding 27 (1999-2000) presenterte, så presset på barnehagene er nok noe endret i løpet av de siste 10 år.

Barnehagestyreren må tenke strategisk slik at man vet hva slags ressurser som er tilgjengelig og hvordan målene skal nås. Ved å ha en strategisk tankegang kan presset som styreren omgir seg med, bli mer oversiktlig, og jobben kan bli mer forutsigbar.

En av informantene har god erfaring med å ha tydelige planer i forhold til pedagogenes arbeidstid. Hun sier:

«vi har lagd en sånn plan for hvordan møtene er, for hver måned»,

Og videre sier hun:

«i en stor organisasjon så må det være satt i system. Da er det trygghet for alle».

Dette bidrar til forutsigbarhet for hele personalgruppa. Samtidig så betyr det at alle har en felles forståelse og aksept for hvorfor det må være slik.

Gotvassli og Vannebo (2014) beskriver barnehagestyreren som strategisk aktør, og dersom vi ser på styreren som en leder som tenker langsiktig og som setter klare mål for barnehagen, så er styreren en strateg. Hvordan det fungerer i praksis, var ikke mine informanter særlig tydelige på, men det kan tyde på at begrepet strategisk aktør er mer ukjent og ullent for mange, spesielt innenfor barnehagesektoren, men innholdet i begrepet er ikke noe som er fremmed for styreren.

I Rammeplan for barnehagen, punkt 4.1 finner vi krav om at alle barnehager skal utarbeide en årsplan. En av årsplanens funksjoner er å være et arbeidsredskap for de ansatte, slik at virksomheten kan styres i en bevisst og uttalt retning. Dersom vi nå tenker på strategi der essensen egentlig er hvordan man vil utføre oppgaver, hva slags ressurser som er tilgjengelig og hvordan man kan avgjøre om målene er nådd, ser vi at utarbeidelse av årsplan er en del av et strategisk arbeid.

En av informantene kommenterte planlegging og systematikk på denne måten:

«før hadde du større mulighet til selv å sette standard for hva som skulle inn i barnehagen, nå er det nye sentrale føringer over hva som skal inn (...) man skal sette av tid til planlegging og det skal gjennomføres og sette inn i et system».

Gotvassli og Vannebo (2014) deler strategisk ledelse inn i to hovedgrupper: ressursbasert og generisk. En av mine informanter jobber i en ny barnehage, der organiseringen innad ikke hadde festet seg helt da jeg intervjuet henne. Dette kobles mot de ressursbaserte strategier som omhandler interne forhold. En styrer vil også bruke ressursbasert strategi i forbindelse med omorganisering innad i barnehagen.

En av informantene uttalte:

«(...) styreren har en ensom jobb, du tok den ikke for å bli populær, for du må noen ganger rokke på ting som er innøvd på huset og du må snu rundt på personalgruppa».

I konkurransesammenheng, der målet blant annet er å posisjonere seg i forhold til andre barnehager, kan vi bruke generisk strategi, som også kan kalles konkurransestrategi. Denne type strategi vil være fordelaktig i områder der det er kamp om brukerne. En informant sa:

«før, når jeg begynte, så var alle bare så glad for at de fikk en barnehageplass at de torde ikke sette spørsmålstegn ved noen ting, og nå har vi foreldre som setter ganske tydelige krav».

Modellen som Gotvassli og Vannebo (2014) har presentert, kan synliggjøre styrernes handlinger i egen organisasjon. En styrer har ikke bare den ene kategorien som gjeldende, rammebetingelser generelt vil ha betydning for hvor i modellen den enkelte plasseres. Det vil dessuten være flytende overganger, det er som regel kombinasjoner av de ulike kategoriene. Mine informanter presenterte utsagn som kan plottes inn i modellen for å synliggjøre hva slags type strateg den enkelte er.



Ulike strategiske lederroller (Gotvassli og Vannebo, 2014, s.88)

I kvadrant 1 finner vi styreeren som er praktisk og pragmatisk. En av informantene uttalte:

«(...) på møta med BUP, psykiatrien, habiliteringa, unga med spesielle behov, ansvarsgruppemøta, mykje meir samarbeid med eksterne, helsesøster, PPT, skolen (...).»

I dette tilfellet dreier det seg om utadrettet samarbeid og ledelse i størst grad. Samarbeid med eksterne parter er viktig slik at barnehagen får fremmet sine syn i saker som angår både organisasjonen og brukerne. Barnehagene posisjonerer seg ved å delta og bidra på alle møtearenaer som angår dem.

En annen informant kommenterte innføring av rammeplanen:

«(...) eg huske jo vi hadde et samarbeid med (...) barnehage kor vi hadde utvikla en virksomhetsplan».

Samarbeid med andre barnehager er en strategisk handling selv om bevisstheten om det er lav. En informant fortalte om en sak som hadde skjedd for noen år siden:

«For noen år siden hadde jeg noen som hadde lagt ut på facebook kommentar om at heldigvis er det fredag igjen – og da gikk rådmannen inn å snakka om etikk. Vi har noe som heter etiske retningslinjer – viss du legger ut sånne ting så sier du at du ikke trives på arbeidsplassen».

Dette var ei utfordring som arbeidsplassen hadde, og som det ble tatt grep om. Selv om det ikke var styreeren som tok opp dette, så ble det indirekte gjort noe med det i barnehagen.

I kvadrant 2 har vi driftslederen. En informant uttalte i forbindelse med utfordringer når det er sykefravær, og det ikke er mulig å få vikar:

«sånn som i dag så har du også styrerrollen, alle har forventninger til deg (...) men da gjelder det å ta det rolig, også prøve å finne ut, sånn som i dag, hadde jeg da blitt kjempestressa, så hadde det spredd seg til huset, panikkfølelse».

En rolig leder kan beherske dette ved å bruke sin erfaring fra lignende situasjoner.

En av mine informanter uttalte dette i forbindelse med flytting til ny barnehage:

«og da skulle vi fløtte ut alle tingan fra de barnehagan vi va, få det inn hit og på plass. Så det einaste vi fikk tid tel va å gå avdelingsvis gjennom ungan».

I dette tilfellet var hovedoppgaven å få ting gjort, det var de konkrete arbeidsoppgavene som var i fokus.

I kvadrant 3 finner vi den strategiske aktøren. Etter å ha analysert intervjuene mine, ser jeg at mine informanter har mye av den strategiske aktør i sin utøvelse av ledelse.

En informant uttalte i forbindelse med planlegging av høstens foreldremøter:

«(...) og da går jo hele høsten på å planlegge det».

Planlegging av gode møter tar tid, og en strategisk aktør vil ha dette i fokus i forhold til markedsføring, dokumentasjon og synliggjøring av egen virksomhet.

Et av utsagnene gjelder i forhold til ansettelse av nytt personale. Informanten sa:

«(...) eg tenkte jo det at vi begynne jo å bli ganske gammel så eg tenkte vi prøve litt yngre før å bygge opp en yngre arbeidsstokk».

Fokus på personalets alder i forbindelse med nyansettelser er et strategisk grep for å få inn nye medarbeidere som kan bidra til videre utvikling av organisasjonen i ønsket retning.

En informant uttaler i forbindelse med arbeidstiden til pedagogen:

«vi har et ekstremt regulert arbeidsliv, men jeg har tru på at når vi har alt i system, så gir det deg frihet så du slipper å henge etter».

Langtidsplanlegging av driften gjør organisasjonen mer forutsigbar for alle involverte og kan bidra til bedre ledelse.

Kvadrant 4 omfavner utviklingsfilosofen som har kjennskap til strategisk ledelse men som ikke klarer å realisere tenkte prosjekt. Jeg har ingen funn som tilsier at mine informanter kommer inn under denne strategiske lederrollen.

Hva slags strategier er det mest fokus på hos mine informanter? Er det utadrettet ledelse i form av generiske strategier eller er det ressursbasert strategisk ledelse som organisering og ressurser innad i egen barnehage? (Gotvassli og Vannebo, 2014).

Mine informanter har gjennom intervjuene gitt meg det inntrykk at de for det meste er opptatt av ressursbaserte strategier som skjer innad i organisasjonen med hensyn til personalsamarbeid, foreldresamarbeid, kompetanseheving og organisatoriske endringer. Det er lite fokus på de generiske strategier som handler mer om ledelse ut mot omgivelsene. En av informantene kommenterte personalsituasjonen slik:

«her har det vært faktisk godt med fagfolk, har bestandig hatt førskolelærera, opptil 2 som æ ikkje treng men æ har også hatt barnepleiera som har jobba her i fra dag 1 på alle avdelingen».

Dette viser en ressursbasert strategi på at det skal være godt med faglig kompetanse i barnehagen.

Når det gjelder foreldresamarbeid sier hun:

«(...) foreldremøtan på høsten det e jo veldig krevende. Før der har jo vi 100 % oppmøte».

Fokuset her er at barnehagen prioriterer å gjennomføre kvalitativt gode foreldremøter som fører til at foreldrene engasjerer seg og dermed motiverer personalet til å fortsette den gode jobben de utfører.

Endring av kompetanse til personalgruppen og satsningen på økt andel pedagoger, vil være en generisk strategi. Her uttaler en av informantene:

«Men no skal det seies at det faktisk har vorre jobba med, fra politikeran, og fra alle hold det her med å få pedagogisk personale inn, det har det vorre fokus på og det trur eg e derfor man har klart det».

Systematisk jobbing ut mot politikerne kan føre fram og gi gode resultater og det synliggjør også barnehagen utad.

Nå skal det sies at dersom barnehagens ledelse har en generisk strategi i forhold til opptak av barn og endring av barnegruppen, vil det også ha betydning for den ressursbaserte strategien i form av organisatoriske endringer innad i barnehagen (Gotvassli og Vannebo 2014).

Mine funn viser at det er ganske stor likhet i kommentarer og utsagn fra de 3 informantene mine når det gjelder hvordan de utøver ledelse og hva de prioriterer. Kanskje ikke så overraskende siden alle 3 har vært i yrket omtrent like lenge, har vært involvert i de samme endringene som har skjedd og har omtrent samme erfaring, men samtidig har de ulike rammebetingelser å forholde seg til ved at de har ulike eiere og tilhører forskjellige kommuner.

Et av de interessante funn jeg gjorde, var faktisk at det var få kommentarer angående innføring av Reform 97 samt overføring av ansvaret for barnehagene fra Barne- og familiedepartementet til Kunnskapsdepartementet.

I forhold til innføring av Reform 97 så er mine erfaringer at det skapte en del frustrasjon hos de ansatte. Det var en relativt stor omrokking i forhold til organisering internt i barnehagene og barnegruppene fikk større innslag av små barn. Personalet måtte innhente ny kompetanse, da de fleste i utgangspunktet hadde mest kunnskap om store barn i barnehagen som inntil da hadde vært den brukergruppen som var sterkest representert. Ny kunnskap kommer ikke av seg selv, og styreren må være en motivator og pådriver for at personalet skal kunne få denne kompetansen. Pedagogiske verktøy som tidligere var benyttet måtte justeres i henhold til barnegruppens aldersnivå. I ganske lang tid etter innføring av Reform 97, var det uttalelser fra personalet om at alt var så mye bedre før 6-åringene forsvant til skolen, det var så mye mer man kunne gjøre. Det forekom frustrasjoner over at de eldste barna ble borte og at de pedagogiske verktøyene og arbeidsmåtene som var blitt rutine, ikke kunne følges på samme måte lenger, da yngre barn bidro til at jobben fikk annet innhold og krevde en annen innsats fra personalet. Endring i barnegruppene, med flere små barn, gjorde hverdagen mer kompleks, da det er stor forskjell på en barnegruppe med barn fra 3-6 og en barnegruppe fra 1-6 år. Grunnbemanningen i barnehagene ble selvfølgelig heller ikke endret som følge av dette.

Noe som ikke ble kommentert i det hele tatt i forbindelse med Reform 97, var det faktum at barnehagesektoren «mistet» mange førskolelærere over til skolen. Flere pedagoger ønsket nye utfordringer, og fikk midlertidig og fast jobb innenfor skolesektoren. Dette bidro til at

førskolelærermangelen i barnehagene ble betraktelig større, og behovet for rekruttering og kompetanseheving var en nødvendighet.

Overføring av ansvaret for barnehagesektoren til Kunnskapsdepartementet bidro i starten til at personalet følte at barnehagen ble tolket som «skole» og at barnas læringsmål var hovedfokus. Det var litt skepsis i starten på hvordan dette ville endre innholdet i barnehagene og om barndommen til barna forsvant. Min erfaring er at denne overføringen skjedde ganske smidig uten de helt store konsekvensene innad i barnehagen. Det meste skjedde på sentralt nivå, og det ble økt fokus på kompetanseheving av personalet.

Flere stortingsmeldinger, lovforslag og forskrifter, deriblant Rammeplan for barnehagen, har gitt uttrykk for at det må satses på kvalitet i barnehagen, både i forhold til barn, foreldre, personale og eiere. Som en konsekvens av det, er kompetanseheving av personalet blitt et sentralt element.

Et kompetent personale må til for at det skal være kvalitet i barnehagen, og implisitt betyr det at personalets kvaliteter er avgjørende for at barnehagene skal gi et kvalitativt godt tilbud til brukerne. Sterke føringer sentralt bidro til at ansatte kunne gjennomføre ulike kompetansegivende kurs lokalt. Ulike stortingsmeldinger allerede fra slutten av 1990 - tallet ga føringer til økt kompetanse blant ansatte i barnehagene, for å øke og sikre god kvalitet, og intensiteten i kompetansehevingen har ikke stoppet opp.

Det er blitt mer fokus på inndeling av jobben som styrer i ulike funksjoner, mye på grunn av tydeligere krav og forventninger fra eiersiden og brukerne.

Gotvassli (2012) har benevnt de ulike lederfunksjonene som en styrer besitter; pedagogisk ledelse, administrativ ledelse, ledelse mot omgivelsene og personalledelse. Mine erfaringer (vedlegg 3) er at det er den administrative funksjonen som inneholder flest arbeidsoppgaver, gjerne også rettet mot omgivelsene og kommunal barnehagemyndighet. Blant annet inneholder denne funksjonen budsjettansvar, innkjøpsansvar, dokumentasjoner i forhold til planer og prosjekter og planlegge, vurdere og utvikle barnehagen. Barnehagene skal driftes økonomisk og eierne er kanskje blitt mer opptatt av det enn hvordan det pedagogiske innholdet i barnehagen er. Det er blant annet styrerens jobb å synliggjøre og dokumentere driften, både pedagogisk og økonomisk, på en tydeligere måte slik at eiere, brukere og andre interessenter får en bedre forståelse for hva som skjer i institusjonen. Min erfaring er også at det er stor oppmerksomhet mot økonomi, og fokus er å holde seg innenfor budsjettene.

Samtidig så er det uttalt fra mine arbeidsgivere, at barnehagene er en av de virksomhetene innenfor det kommunale systemet som er flinkest å holde seg innenfor sine egne budsjett, det er sjelden overskridelser. Erfaringsmessig så ser jeg at den administrative delen av jobben som styrer har tatt mye mer plass de seinere år. Det er mye mer som skal dokumenteres og organiseres med tanke på drift. Pedagogiske utviklingsarbeid samt grundigere personalarbeid blir nedprioritert på grunn av tidspress.

Barnehagestyreren som strategisk aktør, har fått ett nytt innhold for meg. Nå kan jeg se meg selv som en strategisk leder, jeg er ikke en driftsleder eller pragmatisk fornyer i alle sammenhenger, som jeg kanskje har tenkt tidligere. Samtidig er det viktig å være klar over kompleksiteten i jobben og det mangfoldige innholdet.

Jeg tror at alle endringene som skjedde, har styrket alle ansatte i barnehagene. Bevisstgjøring av viktigheten av den jobben som utføres er mer i fokus hos barnehageansatte.

5.2. Ulike perspektiver for analysering av organisasjoner

Hva slags system er egentlig barnehagen? Er den et rasjonelt, naturlig eller et åpent system? Scott (1992) sin presentasjon av ulike perspektiver for analysering av organisasjoner kan være interessant å se på i forbindelse med barnehagene til mine informanter (Mørreaunet et al 2014). I utgangspunktet ser det ut til at det er blitt ledelse av barnehagen som en annen type organisasjon enn tidligere. Organisasjonen har endret seg i likhet med at det har vært store samfunnsmessige endringer. Større behov for markedsføring og posisjonering i forhold til konkurrerende barnehager, fører til annen type ledelse, mer strategisk rettet.

I kommunen til en av mine informanter var det tidligere 5 en og to avdelingsbarnehager. Disse er nå nylig slått sammen til en stor barnehage som fremdeles er i startfasen. Min informant har kommentert det slik:

«og no e det litt spesielt her sia vi e ny og i oppstart og at det e nytt (...) vi hadde ingenting når vi starta med å jobbe oss i hop som personale (...) så det einaste vi fikk tid tel va å gå avdelingsvis gjennom ungan (...) vi fikk ikkje mulighet til å jobbe med vi-følelsen, fokus med at vi va en barnehage, så det va synd».

Dette ser jeg på som en barnehage som et naturlig system, der målene var noenlunde uklare og delvis motstridende. Et naturlig system kan også bære preg av at det er en del uskrevne regler og kulturelle trekk, slik det var i informantens tilfelle.

Dersom denne barnehagen sees på som et naturlig system, så sier Scott (1992) at organisasjonen blir sett på som et lukket system, der forholdet til omgivelsene sees på som uproblematisk og stabilt.

En annen informant har uttalt:

«Dem trives veldig godt med den strukturen vi har no, både ansatte og foreldra (...) dem lage seg egne delmål, ungan skal ha det bra, dem skal høre barnelatter».

Her har vi en avdeling i en barnehage som har klare målsettinger og god ansvarsfordeling blant personalet. Alle vet hva som er deres oppgaver og de utfører sine arbeidsoppgaver slik det er bestemt på forhånd.

I følge Scott (ibid) er dette en barnehage med et rasjonelt og lukket system, der det er struktur, ansvar og forpliktelser.

I dag er det store krav til barnehagene som organisasjon og det stilles store krav og forventninger til barnehagens innhold, både fra eiere, bruker og samarbeidspartnere. En informant uttaler følgende:

«nye krav og forventninge uten meir midla, krav og forventninge fra politikeran e jo veldig mykje, de e jo fornøyd når det e nok plassa tel alle».

På denne måten preges barnehagen som organisasjon av pålegg som kommer fra eierne, uten at det innad er nok forståelse for avgjørelsene.

En annen informant kommenterte innholdet i foreldremøtene:

«og da hadde vi psykisk helsevern inne, og hva de kunne bidra med, disse hjelpeinstansene våre er hvordan vi kan presentere dem. Vi har hatt barnevern inne også».

Ved å invitere andre instanser inn, kan barnehagen være med på å ha innflytelse i foreldrenes arbeid med egne barn, og «dermed være en aktiv deltaker i den offentlige debatten om hva som er den gode barndommen» (Scott 1992, s. 264 i Mørreaunet et al 2014)

De siste sitatene viser til barnehagen som organisasjon som er et åpent system.

Jeg ser i utgangspunktet på barnehagene som åpne system som er i et slags avhengighetsforhold til samfunnet generelt. Ulike krav og føringer gir barnehagen nye oppgaver, det settes nye standarder for kvalitet i barnehagen, kravet om sunn økonomisk drift har mer fokus. Alt dette bidrar til at barnehagen må ha en leder som er framtidsrettet, ser muligheter og som tar samfunnets forventninger og krav på alvor.

Men samtidig så er barnehagene både et naturlig system med uskrevne regler og kulturelle trekk og et rasjonelt system som legger vekt på struktur og organisering mot spesifikke og klare mål. Jeg tenker at det er glidende overganger her og det er ikke mulig å si at barnehagen er det ene eller det andre.

5.3. Barnehagen som lærende organisasjon

De største endringene som skjedde, hadde utgangspunkt i innføring av Rammeplan for barnehager (Kunnskapsdepartementet 2013). Rammeplanen er endret og revidert flere ganger, mye på bakgrunn av samfunnsendringer, nye politiske perspektiver, endring i brukergruppen og nye krav generelt til barnehagen som en lærende organisasjon.

En av informantene sa:

«eg huske jo når rammeplan kom så va det jo veldig mye arbeid».

En annen uttalte:

«(...) den største forandringen er alt det som skal inn i barnehagen i forhold til før».

Rammeplanen la tydelige føringer for innholdet i barnehagen og hva barna skulle oppnå i løpet av barnehagetiden. Styreren måtte være mer strukturert og systematisk i forbindelse med planleggingen. Dermed dukket begrepet barnehagen som lærende organisasjon tydeligere frem. Gotvassli (2012) sier at det å være en lærende organisasjon, er å være mottakelig for endring. Med hensyn til samfunnsutviklingen de senere år, som barnehagen har blitt en del av, har endringskompetanse innenfor sektoren vært særlig viktig. Som Rammeplanen sier så må barnehagen være i utvikling og samtidig være mottakelig for endring. Tidligere har

samfunnsutviklingen bidratt til at barnehagen har måtte endre seg i takt med samfunnet – men de seinere år er dette også blitt mer forventet og uttalt av sentrale styresmakter.

Endring i brukergruppen i barnehagen har også ført til stort behov for kompetanseheving blant personalet. Flerspråklige barn fra andre kulturer får plass i barnehagen, og de krever ofte litt ekstra på grunn av manglende norsk språk og ulike behov for bearbeidelse av opplevelser de har med seg og språklige og kulturelle utfordringer i forbindelse med foreldresamarbeidet må ofte forsøkes løst ved hjelp av tolk. Som beskrevet i Stortingsmelding 27 (1999-2000), skal barnehagen være fleksibel og brukervennlig. Dette krever en ledelse i barnehagen som tar hensyn til ulike familiekonstellasjoner og familienes arbeidssituasjoner.

Brukerne krever åpningstider som er tilpasset dem. En av informantene sa:

«vi åpne 0630 før 2 unga og då e tidligvakta aleina fra 0630 tel 0800».

En slik situasjon krever tilstedeværende voksne som ser barna selv om de er alene med dem, det krever ansatte som har kompetanse.

Allerede i 2006, da ansvaret for barnehagene ble overført til Kunnskapsdepartementet, ble begrepet lærende organisasjon tatt i bruk. Dette skjedde i forbindelse med revidering av Rammeplan for barnehagen. Inntil da hadde det vært en stor utvikling i forhold til kompetanseheving av personalet.

Er barnehagene blitt en lærende organisasjon etter at Rammeplan for barnehagene ble innført? Når vi kobler kompetanseheving av personalet, til begrepet lærende organisasjon, så er vi nært opp til intensjonen om en lærende barnehage. Men dersom styreren i barnehagen ikke makter å lede personalet i forhold til den endring og utvikling som skjer, blir det bare «*tomme løfter*». Mine erfaringer tilsier at personalutvikling og kompetanseheving av personalgruppen er prosesser som tar tid, det samme er tilfelle i forhold til endringsarbeid. Ofte blir disse prosessene offer for styrerens tidspress, der den administrative funksjonen får mest plass. Ledelse av en lærende barnehage vil fordre en annen type ledelse enn hva som var tilfelle før begrepet lærende organisasjon ble innført i forbindelse med at ansvaret for barnehagesektoren ble overført til Kunnskapsdepartementet i 2006 og rammeplanen ble revidert. Dagens styrere må være mer fremtidsrettet og tenke mer strategisk i forbindelse med utøvelse av jobben som styrer. En lærende organisasjon krever en leder som ser personalets samlede kompetanse og ved hjelp av den, klarer å utvikle organisasjonen i ønsket retning.

Kapittel 6 Avslutning

Dersom jeg skal ta utgangspunkt i egne erfaringer som styrer i perioden 1995-2015, så vil jeg kort si at barnehagesektoren har endret seg fra spontanitet og mye lek til mer planlagt drift, mer dokumentasjon og kartlegginger av ulike slag og mer fokus på sikkerhet, rutiner og læring.

Samtidig er det blitt enda mer fokus på lekens viktige betydning for barns læring og de ansatte har fått økt bevissthet for sin viktige jobb.

Styreren har måtte endre sin måte å lede på, delvis fra å være en driftsleder til å bli en strategisk aktør som tenker og planlegger mer langsiktig, både internt og mot omgivelsene.

Det samme uttalte en av mine informanter også:

«Før så var det sånn at neste uke gjør vi det – mer fleksibel.

Vi er litt mere styrt nå (...).»

Perioden har vært sterkt preget av kompetanseutvikling blant personalet, og det viser seg ved at personalet nå har mer kunnskap og forståelse i forhold til barn og deres utvikling, og mer fokus på samspillet barna i mellom enn det som var før. Alt dette har blant annet skjedd grunnet økt fokus på barnehagen som lærende organisasjon, som en læringsarena for barn.

Jeg ser i ettertid at dersom jeg hadde hatt flere informanter, ville jeg antagelig fått andre svar, som kanskje ville utdypet mine forskningsspørsmål på en annen måte.

Intervjumetoden jeg benyttet meg av, fungerte bra for denne type forskning, der samtalen mellom meg og mine informanter ble utforskende på en god måte. Dersom jeg skulle foretatt intervjuene på nytt, ville jeg nok vært mer oppmerksom på innspill fra informantene slik at de kunne utdypes mer.

For videre forskning innenfor dette spennende emnet om utvikling jobben som styrer over en 20-årsperiode, hadde det vært interessant å se på om ulike lederstiler har bidratt til styrernes utvikling.

Jeg tror at innføring av Rammeplan for barnehager har bidratt til et meget positivt løft for hele barnehagesektoren.

Vil avslutte med å være enig i det som en av mine informanter uttalte i forbindelse med intervjuet, og som også er tittelen på masteroppgaven min:

«Å være i barnehage må faktisk være en av Norges tøffaste jobba»

Samtidig er det er en jobb som gir deg utrolig mye, både utfordringer, spontanitet, fleksibilitet, kontinuerlig læring, du får en unik anledning til å følge barns spennende utvikling på nært hold over flere år – og sist men ikke minst – du får lov å lede en organisasjon som er i stadig utvikling!

Litteraturliste

Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D.Ø. og Ludvigsen, K. (2011)

Styring, organisering og ledelse i barnehagen. (Fagbokforlaget)

Gotvassli, K-Å. (2012).

Barnehager – organisasjon og ledelse: Oslo: Universitetsforlaget

Gotvassli, K-Å. (2014)

Et organisasjonsperspektiv på ledelse av en lærende barnehage.

I: Mørreaunet, S., Gotvassli, K-Å., Moen, K., Skogen, E.

Ledelse av en lærende barnehage: (Bergen, Fagbokforlaget)

Gotvassli, K-Å. og Vannebo, B.I. (2014).

Barnehagestyreren som strategisk aktør – barnehagen som læringsarena.

I: Mørreaunet, S., Gotvassli, K-Å., Moen, K., Skogen, E.

Ledelse av en lærende barnehage: (Bergen, Fagbokforlaget)

Jensen, R., Kranmo, A-L. (2010)

Å utforske praksis. Barnehagen (Cappelen Damm AS)

Kleven, T.A. (2011).

Forskning og forskningsresultater: Kleven, T A (red), Hjordemaal, F. og Tveit, K.

Innføring i pedagogisk forskningsmetode. Unipub (2011)

Kunnskapsdepartementet

Lov om barnehager (2013).

Kvale, S. (2009)

Det kvalitative forskningsintervju. Oslo: Gyldendal norsk forlag 2. utgave

Mørreaunet, S., Gotvassli, K-Å., Moen, K., Skogen, E. (2014).

Ledelse av en lærende barnehage: (Fagbokforlaget)

NOU 2010:8. (2010).

Med forskertrang og lekelyst. Systematisk pedagogisk tilbud til alle førskolebarn.

Kunnskapsdepartementet

Postholm, May Britt (2010)

Kvalitativ metode. En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier.

Oslo: Universitetsforlaget 2. utgave

Skjæveland, Y. (2014).

Barnehagen som lærande organisasjon i ein politisk kontekst.

I: Mørreaunet, S., Gotvassli, K-Å., Moen, K., Skogen, E.

Ledelse av en lærende barnehage: (Bergen, Fagbokforlaget)

Skogen, E. (red), Haugen, R., Lundestad, M., Slåtten, M V. (2012)

Å være leder i barnehagen. Fagbokforlaget

Stortingsmeldinger:

St.meld. nr. 27 (1999-2000)

Barnehage til beste for barn og foreldre. Barne- og familiedepartementet

St.meld. nr. 24 (2002-2003)

Barnehagetilbud til alle – økonomi, mangfold og valgfrihet. Barne- og familiedepartementet

Rapport fra arbeidsgruppe om kvalitet i barnehagesektoren.

Klar, ferdig, gå. Tyngre satsning på de små (2005) Barne- og familiedepartementet

St.meld. nr. 41 (2008-2009)

Kvalitet i barnehagen. Kunnskapsdepartementet

Meld. St. 24 (2012-2013)

Framtidens barnehage. Kunnskapsdepartementet

Vedlegg 1: Intervjuguide

Hvordan mener du at styrerrollen har endret seg i løpet av den tiden du har vært styrer?

Sentrale føringer – ny barnehagelov, ny rammeplan, stortingsmeldinger, NOU

På hvilken måte har dette endret/påvirket din rolle som styrer?

Lokale føringer – ansvar, rammebetingelser (lokaler, ansattes kompetanse, foreldrenes forventninger, barnegruppens sammensetning), krav fra lokale politikere

På hvilken måte har dette endret/påvirket din rolle som styrer?

Egen utvikling (kompetanseheving, erfaring, endret yrkesrolle)

På hvilken måte har dette endret/ påvirket din rolle som styrer?

Hjelpespørsmål: (Mer krav, mer ansvar delegert fra eier, endring i kompetansen på de ansatte, større forventninger fra foreldre, mer dokumentasjon, tidsfrister, mer fleksibilitet, strukturen i organisasjonen)

Forskningsspørsmål	Intervjuspørsmål
På hva slags måte har sentrale føringer bidratt til at styrerrollen har endret seg i løpet av de siste 20 år?	Barnehageloven Rammeplanen Stortingsmeldinger NPM – 2-nivå
På hva slags måte har lokale føringer bidratt til at styrerrollen har endret seg i løpet av de siste 20 år?	Krav og forventninger fra politikerne/ eier Stillingsbeskrivelser Ansvar/ delegasjon fra din leder Krav og forventninger fra foreldre Ansattes kompetanse Andre rammebetingelser Organisering i 2-nivåkommuner – virkninger på bhg?
Hvordan har egen utvikling bidratt til at styrerrollen har endret seg i løpet av de siste 20 år?	Har du tatt noe videreutdanning eller kompetanseheving i denne perioden som har bidratt til at du har endret deg som styrer?

Vedlegg 2: Forespørsel om deltakelse i intervju

221015

Forespørsel om deltakelse i intervju i forbindelse med en masteroppgave.

Jeg er student ved Universitetet i Tromsø, Norges arktiske universitet, og holder nå på med min masteroppgave i utdanningsledelse.

Tema for oppgaven er i hvilken grad styrerrollen i barnehagen har endret seg i løpet av de siste 20 år.

For å finne ut noe om dette ønsker jeg å foreta intervju av styrere som har vært sammenhengende i yrket i denne perioden.

Spørsmålene vil omhandle:

Hvordan mener du at styrerrollen har endret seg i løpet av den tiden du har vært styrer?

- Sentrale føringer – ny barnehagelov, ny rammeplan, stortingsmeldinger, NOU
 - På hvilken måte har dette endret/påvirket din rolle som styrer?
- Lokale føringer – ansvar, rammebetingelser (lokaler, ansattes kompetanse, foreldrenes forventninger, barnegruppens sammensetning), krav fra lokale politikere
 - På hvilken måte har dette endret/påvirket din rolle som styrer?
- Egen utvikling (kompetanseheving, erfaring, endret yrkesrolle)
 - På hvilken måte har dette endret/ påvirket din rolle som styrer?

Jeg kommer til å bruke lydopptaker/diktafon i tillegg til å ta notater, men det innhentes ikke opplysninger som kan knytte deg til studien. Opptakene vil bli slettet etter at intervjuene er transkribert, og prosjektet skal etter planen avsluttes i juni 2016.

Det er selvfølgelig frivillig å delta i studien, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du har spørsmål til studien kan du ta kontakt med meg på telefon 41804368 eller

Epost ragnhild.lund@lenvik.kommune.no.

Du kan også kontakte min veileder Siw Skrøvset på Siw.skrovset@uit.no.

På grunn av at det ikke skal innhentes personopplysninger, er ikke dette prosjektet meldepliktig til NSD (Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS), personvernombudet for forskning.

Jeg tar nærmere kontakt og avtaler tidspunkt for intervjuet.

Jeg har beregnet ca. en time til intervjuet, og håper du vil være med!

Underskrevet samtykkeskjema kan overleveres ved intervjuet eller skjema kan scannes og sendes meg på mail.

Med vennlig hilsen

- Ragnhild Lund
Rabbåsveien 98
9310 Sørreisa
Mobil: 41804368

Samtykke til deltakelse i studien

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta i et intervju.

Dato:.....Signatur prosjektdeltaker:.....

Vedlegg 3: Funksjonsoversikt for styrer i barnehage

Nedenfor er en oversikt over 3 sentrale funksjoner en barnehagestyrer har, med ulike arbeidsoppgaver knyttet til hver funksjon. Oversikten er ikke fullstendig, men gir et bilde av det komplekse i barnehagestyrerens arbeidshverdag. Oversikten er hentet både fra egen erfaring samt fra intervjuene mine i forhold til masteroppgaven.

Administrasjon og samhandling med kommunal barnehagemyndighet	Personal	Pedagogikk
Ansvar for at barnehagens mål og rammer er klarlagt Lønn Regninger Budsjett HMS Møteledelse Dugnader Planskriving (årsplan og virksomhetsplan) Rapporter i forbindelse med tilsyn Bearbeide ulike undersøkelser: - Medarbeiderundersøkelser - Brukerundersøkelser Administrere mail Planlegging av møter Referater Utsendelse Samarbeidsmøter, intern (innad i barnehagen) og ekstern (PPT, skole, barnevern, helsesøster, barnehagemyndighet, tverrfaglige møter)	Sørge for god kompetanse hos de ansatte Bidra med god og målrettet personalledelse Permisjoner Personalutvikling Utvikling av personalets kompetanse Veiledning Sykefraværsoppfølging Informasjon Vikarer Turnus Personalmøter Medarbeidersamtaler Håndtere konflikter Skape en læringsarena for studenter og lærlinger Tilrettelegge for motivasjon og mestring	Sikre barnas rett til et godt pedagogisk tilbud Pedagogisk ledelse Spesialpedagogisk arbeid Foreldresamarbeid Foreldremøter Samarbeidsutvalget Tid på avdelingen Avdelingsmøter Ansvarsgruppemøter Ansvar for at alle barna følges opp i det daglige arbeidet

<p>Daglig drift (vaktmestertjenester?)</p> <p>Ferieplaner</p> <p>Dokumentasjon i forhold til planer og prosjekter</p> <p>Deltakelse i prosjekter initiert av virksomhetsleder</p> <p>Innkjøpsansvarlig</p> <ul style="list-style-type: none"> - Oversikt over det som skal anskaffes <p>Sikre at det er forsvarlig bemanning hver dag</p> <p>Planlegge, vurdere og utvikle barnehagen</p> <p>Systematisk vurderingsarbeid</p> <p>Svare på foreldres rett til innsyn og informasjon</p> <p>Sikre at foreldre blir hørt</p> <p>Forvalte store samfunnsverdier administrativt og økonomisk</p> <p>Ha ansvaret for en sikker og trygg barnehage</p>		
--	--	--

