



Arbeidsdeling og arbeidsmåter i barnehagen

En studie om påvirkning i arbeidsdeling, arbeidsmåter og roller i barnehagen etter økt pedagogtetthet

Monika Karlsen og Hege Rasmussen

Veileder: Torstein Nesheim

Masteroppgave

Executive master i ledelse 2019-2021

NORGES HANDELSHØYSKOLE

Dette selvstendige arbeidet er gjennomført som ledd i masterstudiet, Executive master i ledelse ved Norges Handelshøyskole og godkjent som sådan. Godkjenningen innebærer ikke at Norges handelshøyskole eller sensorer innestår for de metoder som er anvendt, resultater som er fremkommet eller konklusjoner som er trukket i arbeidet.

Sammendrag

Målet med forskningen

Hensikten med denne studien har vært å se nærmere på den nye pedagognormen som ble vedtatt i 2017 og de påvirkninger normen har gjort med organisasjonsstrukturen i barnehagene. Vi ville undersøke hvordan normen har påvirket strukturene og hvordan dette igjen har påvirket arbeidsdeling, arbeidsmåter og roller i barnehagene.

Problemstilling:

«Hvordan har økt pedagogtetthet påvirket arbeidsdeling, arbeidsmåter og roller i barnehagen for barnehagelærerne?»

Metode og kilder

Undersøkelsen er en kvalitativ studie og hvor vi har hatt en hermeneutisk tilnærming til vår fortolkning. Materialet fra respondentene er samlet inn gjennom semistrukturerte intervjuer, og i bearbeiding av vårt materiale har vi benyttet tematisk analyse. Vi har benyttet teori og forskning som vi mener har vært relevant for å få bygge opp rundt forskningens problemstilling. Studiens utvalg har vært fire barnehager med til sammen tjue respondenter fra både privat og kommunal sektor. I teorikapittelet har vi valgt å legge vekt på barnehagelærernes rolle, arbeidsmåter og arbeidsdeling i barnehagen.

Hovedkonklusjoner

I denne studien finner vi at pedagognormen har gitt seg utslag i endringer i både arbeidsdeling, arbeidsmåter og roller i barnehagene. Barnehagelærerne i studien har opplevd ulik grad av endringer i egen arbeidshverdag. Våre hovedfunn i forskningen står på hvordan de to eierne, har valgt å endre strukturen i organisasjonene sine. Valg om hierarkisk eller likestilt ledelse. Altså valget om å fortsette med den tradisjonelle organiseringen eller likestille pedagogene. Forskningen viser at dette sentrale funnet har hatt innvirkning på andre deler av strukturene i barnehagen. Endringer i ledelsesstrukturen har i ulik grad virket inn på samarbeidet mellom pedagogene. Hvordan pedagogene har delt arbeid og ansvar mellom seg, har blitt påvirket av eiers valg av struktur og organisering i egne barnehager. Dette har igjen påvirket hvordan fagligheten har utviklet seg og hvordan denne deles innad i organisasjonen. Hovedfunnet i vår forskning er ulikheter mellom barnehagene, og den største forskjellen ligger mellom de to eierne innenfor barnehagesektoren.

Forord

Denne masteroppgaven og veien frem til det endelige resultatet har vært både spennende og litt kronglete. Vi har vært midt i en pandemi som har gjort det ugunstig for oss. Det har til tider ikke vært mulig for oss å møtes fysisk for å diskutere fremdrift av forskningen vår. Det har også vært en meget travel tid som ledere av en barnehager i denne perioden. Digitale møtepunkt har derfor vært vår redning for å få denne oppgaven i havn.

Vi har benyttet oss av digitale metoder ved alle intervjuene. Vi har satt stor pris på de barnehagene som tok seg tid til å snakke med oss i en pandemi, og at de tok utfordringen med å delta i vår forskningsprosjekt via Teams.

Hele arbeidet med forskningen har vært en spennende og interessant læreprosess. Ikke minst å benytte intervju som metode for å få innsyn i andres tanker, erfaringer, opplevelser, utfordringer, og kunnskap.

Vi vil takke vår veileder Torstein Nesheim for hans tålmodighet med oss. Han har lyttet til våre ønsker om tema til forskning, og han har gitt oss støtte og gode råd på veien når den var litt kronglete.

Vi vil også takke vår arbeidsgiver Bergen kommune, for den muligheten de har gitt oss i forbindelse med studier ved NHH.

Bergen, 15. mars 2021

Monika Karlsen og Hege Rasmussen

Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	7
1.1 Problemstilling.....	7
1.2 Avgrensning.....	8
1.3 Struktur	9
2. Teori	11
2.1 Bakgrunn for ny pedagognorm.....	11
2.2 Barnehagen i organisasjonsperspektiv.....	14
2.3 Roller	16
2.4 Mellomlederrollen	16
2.5 Profesjonsrollen	18
2.6 Barnehagelærerrollen.....	19
2.7 Modell.....	21
2.8 Arbeidsdeling og arbeidsmåter	21
2.9 Tidligere forskning	24
2.10 Sammenfatning	27
3. Metode.....	29
3.1 Forskningsmetode.....	29
3.1.1 Utvalg av case	30
3.1.2 Utvalg av informanter	31
3.1.3 Antall informanter	31
3.1.4 Egenskaper ved caser	32
3.1.5 Kilder i caser	32
3.2 Innsamling av data.....	33
3.2.1 Intervjuguide	34
3.2.2 Gjennomføring av intervjuer	35

3.2.3	Transkribering	37
3.3	Analyse	37
3.4	Forskingskvalitet.....	38
3.4.1	Relabilitet	38
3.4.2	Validitet.....	39
3.4.3	Forskningsetikk	39
3.4.4	Forskerrollen	40
4.	Presentasjon av funn – empiri	41
4.1	Funn fra barnehageeiere	41
4.1.1	Bergen kommune	41
4.1.2	Kanvas	43
4.2	Funn i ulike casebarnehager	45
4.2.1	Funn BK1	46
4.2.2	Funn BK2	50
4.2.3	Funn K1	54
4.2.4	Funn K2.....	59
4.2.5	Oppsummering av funn	64
5.	Drøfting	66
5.1	Innledning	66
5.2	Forskningens hovedfunn.....	66
5.3	Arbeidsdeling.....	67
5.3.1	Hirarkisk eller delt ledelse.....	67
5.3.1	Formell og uformell ledelse	70
5.4	Arbeidsmåter.....	72
5.4.1	Organisering av pedagogressursen	72
5.4.2	Deling av arbeidsoppgaver	73
5.4.3	Deling av fagkompetanse	75

5.4.4	Økt faglighet.....	76
5.5	Roller	76
5.5.1	Forventninger til pedagogrollen	77
5.5.2	Rolleendring	78
6.	Konklusjon	80
6.1	Implikasjoner	81
6.2	Videre forskning	81
6.3	Bidrag og begrensninger.....	82
7.	Litteraturliste	84
8.	Vedlegg	86
8.1	Oversikt over figurer og tabeller.....	86
8.2	Informasjonsskriv og samtykkerkøring	87
8.2.1	Informasjonsskriv og samtykkeerklæring – Leder i privat barnehage	87
8.2.2	Informasjonsskriv og samtykkeerklæring - Leder i kommunal barnehage	90
8.2.3	Informasjonsskriv og samtykkeerklæring – Barnehagelærer	93
8.3	Intervjuguider	96
8.3.1	Intervjuguide Leder av barnehagene, privat og kommunal.....	96
8.3.2	Intervjuguide Styrer i privat barnehage.....	97
8.3.3	Intervjuguide Styrer i kommunal barnehage	99
8.3.4	Intervjuguide Barnehagelærer i privat barnehage	101
8.3.5	Intervjuguide Pedagogisk leder og barnehagelærer i kommunal barnehage..	103

1. Innledning

Bakgrunn for forskningen er forskrift til pedagognormen i barnehager som trådte i kraft 1. august 2018. Endringene ble gjort med bakgrunn i Melding St. 24 (2012-2013) “Fremtidens barnehage”, som anbefalte at andelen pedagoger burde økes i barnehagene for å heve kvaliteten i barnehagene. Den nye pedagognormen førte til en økning av antall pedagoger i norske barnehager. Pedagognormen gir føringer for antall pedagoger som skal være i en barnehage regnet ut ifra et totalt antall barn som tilhører barnehagen. Den beskriver ikke hvordan rollen skal organiseres innad i barnehagen, eller hvordan ansvar skal fordeles mellom pedagogene.

Barnehageeiere har møtt endringen av pedagognormen ulikt. Noen har likestilt alle sine pedagoger, og andre har valgt å fortsette med den hierarkiske modellen som har vært tradisjon i norske barnehager.

Vi finner det interessant at organiseringen i de ulike barnehagene er så ulik, spesielt med tanke på at formålet med økt pedagogandel i barnehagene var økt kvalitet. Vi vil i vår forskning se på hva dette gjør med pedagogrollen, og om det har ført til noen endring i yrkesrollen. Vi vil også undersøke om det endrer noe i forhold til arbeidsdeling og arbeidsmåter i barnehagene mellom pedagoger. Vi vil i den forbindelsen komme inn på ulike måter å organisere pedagogrollen i barnehagene. For dette formålet har vi sett nærmere på Kanvas stiftelsen og Bergen kommune sine barnehager.

1.1 Problemstilling

Vår interesse og nysgjerrighet for endringer etter innføring av ny pedagognorm styrte vårt valg om å gjennomføre en studie om påvirkning i arbeidsdeling, arbeidsmåter og roller i barnehagen etter økt pedagogtetthet.

Ekspert rapporten “Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv- et kunnskapsgrunnlag” (2018) nevner flere områder der det er lite eller ingen forskning i barnehagefeltet. Det blir blant annet tatt opp at det er lite forskning på hvordan eiere for barnehager regulerer arbeidsdelingen mellom barnehagelærerne i barnehagene. Videre skrives det at det antas at det trolig er ulike organisatoriske løsninger på dette (2018, s.151 og 170). Rapporten beskriver at

den endrede pedagognormen og bemanningsnormen vil medføre endringer i organiseringen av barnegrupper. Det pekes på at det er behov for forskning på hvordan normen og organiseringen virker inn på hverandre i barnehagen (Rambøll, 2018). (2018, 154)

I vår studie har vi valgt å se på arbeidsdelingen, hvordan man fordeler og samarbeider om barnehagens ansvarsoppgaver. Vi har også sett på hvordan pedagogene har organisert seg for å utføre arbeidet, altså hvilke arbeidsmåter de benytter for å utføre pedagogiske arbeid med barna. I tillegg har vi sett på om det har skjedd endringer i pedagogrollen.

Vårt forskningsspørsmål er som følger;

«Hvordan har økt pedagogtetthet påvirket arbeidsdeling, arbeidsmåter og roller i barnehagen for barnehagelærerne?»

1.2 Avgrensning

Utgangspunktet for vår forskning er på pedagogrollen og hvilken effekt den nye pedagognormen har hatt på ulike områder i barnehagen. Det har vært en avveining underveis for hvor stort vårt prosjekt med vårt forskningsspørsmål kunne få. Det er gjort noen avgrensinger av hensyn til oppgavens omfang, med tanke på tiden vi som forskere har til disposisjon for både gjennomføringen og dokumentasjonsarbeid.

Studiet er avgrenset til valget om å studere fire barnehager, to private og to kommunale med til sammen tjue respondenter. Våre empiriske data er innhentet i desember 2020 og januar 2021. Gjennom vår forskning har vi ønsket å undersøke om den økte pedagogtetthet har hatt en effekt på arbeidet i barnehagen. Hovedsakelig har vi studert eventuell påvirkning av arbeidsdelingen, arbeidsmåten og roller i barnehagen for pedagogene i barnehagen.

Respondentene er to ledere fra barnehagens eierside, fire styrere, og fjorten pedagoger som arbeider på avdelinger med barn. Resultatene av forskningen er begrenset til informantenes erfaringer om endringer og effekter av økt pedagogtetthet.

I barnehagene var det flere roller med ulike yrkeskategorier. I vår undersøkelse valgte vi å konsentrere oss om styrerne og pedagogene i de fire barnehagene. Vi ville undersøke deres opplevelser med og erfaringer fra før og etter økt pedagogtetthet. Vi intervjuet pedagogiske

ledere og barnehagelærere, som hadde erfaring fra både før og etter ny pedagognorm, i den forhåpning at vi fikk et godt utgangspunkt til å belyse eventuell effekt av normen.

Vi har brukt kvalitative intervjuer som metode for vår datainnsamling, og gjennomført individuelle intervjuer med våre informanter. I intervjuene spurte vi om hva informantene tenkte om driften av barnehagen både før og etter ny pedagognorm. Gjennom intervjuene, koding og analyse av våre funn, lå grunnlag for å kunne få besvart på forskningsspørsmålet. Vi vil komme dypere inn i våre valg av metode under kapittel tre om metode.

Vi har valgt å sammenligne case i vår forskning, og har tatt utgangspunkt i fire avdelingsbarnehager. Videre har vi valgt to ulike eiere som har strukturert sin organisasjon ulikt i forhold til sine pedagoger.

Kanvas stiftelsen har redefinert den pedagogiske lederrollen, og de har likestilt alle sine barnehagelærer både på ansvar og lønn. Bergen kommune har valgt å organisere sine barnehager slik de opprinnelig har vært organisert i en hierarkisk modell. Pedagogisk leder har da ansvaret for barnegruppen og personalet på avdelingen, men barnehagelærer på avdeling er uten dette ansvaret. I vår forskning ønsket vi å sammenligne de fire casene når vi skulle se på om økt pedagogtetthet medførte endringer i rollen, og påvirket arbeidsdeling og arbeidsmåter i barnehagen.

1.3 Struktur

For å belyse vår problemstilling valgte vi å ha fokus på noen sider ved barnehagedriften, som vi tenkte kunne endres eller påvirkes av den nye normen. I denne sammenhengen har vi valgt å se på barnehagen i et organisasjonsperspektiv. Vi benyttet deler av dette perspektivet som vi mente kunne ha betydning og støtte for vår forskning.

Denne rapporten består av seks hoveddeler - innledning, teoretisk ramme, metode, presentasjon av funn, drøfting av funn og konklusjon.

Kapittel 1 inneholder innledning med tanker om studiens utgangspunkt og vår hensikt ved valg av tema. Den inneholder også valg av problemstilling. Vi beskriver også de avgrensninger vi har tatt i denne forskningen.

Kapittel 2 inneholder aktuell teori og forskning som legger grunnlaget for forskningens teoretiske ramme, og som danner et grunnlag for rapportens forståelsesramme

Kapittel 3 inneholder vår metodiske tilnærming der vi gjør rede for våre valg av metode. Vi gjøre også rede for valg som er tatt gjennom prosessen med forskningen. Vurdering av egen rolle og ståsted vil også bli beskrevet. Etske vurderinger og forskningskvalitet beskrives også.

Kapittel 4 viser vi frem en presentasjon av våre funn og legger frem det innsamlede forskningsdata av vårt materiale.

Kapittel 5 inneholder en diskusjon og refleksjon av hovedfunn i forskningen. Her trekkes teori og tidligere forskning fra kapittel 2 inn, for å skape en diskusjon rundt de mest sentrale funnene i forskningen.

Kapittel 6 er et avsluttende kapittel der det skrives om vårt bidrag, begrensninger og implikasjoner ved vår forskning. Her presenterer vi våre tanker om mulig videre forskning. Til sist i dette kapittelet konkluderer vi og svarer på forskningsspørsmålet.

2. Teori

Vi har studert hvordan den nye pedagognormen har påvirket arbeidsdeling og arbeidsmåter i barnehagen. Vi har også studert hvordan normen har påvirket organiseringen og pedagogrollene, samt sett på hvordan endringene etter normen har påvirket ulike sider ved barnehagedriften. (Vi beskrive nærmere om pedagognormen i kapittel 2.1)

I dette kapittelet vil gå kort inn på sentrale teoretiske perspektiver og tidligere forskning, som har betydning for vår problemstilling. Vi vil først starte med å beskrive litt om pedagognormen og om hva den innebærer og deretter gå over til å se barnehagen i et organisasjonsperspektiv. Vi vil også gå innom roller i barnehagen og se på ulike strategier i organisering av personalet. Vil vi også se på ulike teorier om arbeidsdeling og arbeidsmåter for å få frem betydningen av begrepene i problemstillingen vår. Til sist vil vi komme inn på tidligere forskning på området rundt normen og barnehagelærerrollen.

2.1 Bakgrunn for ny pedagognorm

Pedagognormen er en nasjonal forskrift. En forskrift som sier noe om økning av antall fagpersoner inn i barnehagene. Økningen av pedagoger i barnehagene er regnet ut fra antall barn, over og under 3 år. *I forskriften om pedagogisk bemanning*, som tredde i kraft 1. august 2017 står det i § 1 Norm for pedagogisk bemanning;

Barnehagene skal ha en forsvarlig pedagogisk bemanning.

Barnehagene skal ha minst en pedagogisk leder per syv barn under tre år og en pedagogisk leder per 14 barn over tre år. Ett barn til utløser krav om en ny fulltidsstilling som pedagogisk leder. Barn regnes for å være over tre år fra og med august det året de fyller tre år.

Styrerens tid til administrasjon skal ikke inngå i beregningen av normen for pedagogisk bemanning.

I barnehager der over halvparten av barna har avtalt kortere oppholdstid enn seks timer per dag, skal omregnede heltidsplasser legges til grunn i beregningen av normen for pedagogisk bemanning etter andre ledd.

Bakgrunnen for endring av pedagognormen startet med Stortingsmelding nr. 41 (2008-2009) «Kvalitet i barnehagen», som slo fast at for å sikre kvalitet i barnehagen var barnehagen

avhengig av godt utdannet personale, som er engasjert i sitt arbeid med barna. Stortingsmelding nr. 24 (2012-2013) «Framtidens barnehage», bygger på Stortingsmelding nr. 41, og tok til orde for at andelen pedagoger burde økes i barnehagene for å heve kvaliteten i barnehagene.

Gjennom hele det store løftet for barnehagene har vi opprettholdt god kvalitet. Nå ønsker regjeringen å gå videre i arbeidet med å sikre høy og likeverdig kvalitet i alle barnehager (Meld. St. nr. 41).

I 2017 ble det sendt en høring, med forslag om endringer i barnehageloven og forskrift om pedagogisk bemanning. I en pressemelding sa kunnskapsminister Røe Isaksen:

Vi vil at flere av de ansatte skal være barnehagelærere. De er faglige eksperter på å få barna våre til å leke, utvikle seg og trives, og nøkkelen til å få til en god barnehage. Barnehagen er del av utdanningsløpet, og tidlig innsats starter allerede her (Pressemelding 22.06.2017 nr. 110 – 17).

Forskrift til pedagognormen i barnehager trådte i kraft 1. august 2017 og barnehagene måtte innfri den nye normen innen 1. august 2018. Normen førte med seg en styrking av antall pedagoger i norske barnehager. Pedagognormen gir føringer for antall pedagogiske ledere det skal være i en barnehage, regnet ut ifra et totalt antall barn som tilhører barnehagen. Normen har et krav om at det skal være en pedagogisk leder per syv barn under tre år og en pedagogisk leder per fjorten barn over tre år, mot tidligere ni barn under tre år, og atten barn over tre år. Ett nytt barn over gitt antall, utløser krav om en ny pedagogisk leder i fulltidsstilling. Kravet innebærer at det er minst 43% av personalet i barnehagen, skal være utdannet pedagoger.

Utdanningsdirektoratet (UDIR) forklarer hvorfor vi har en pedagognorm:

Formålet med hovedregelen om pedagognorm er å sikre at det finnes tilstrekkelig personale med pedagogisk kompetanse til å ivareta barns behov for omsorg, lek og læring, sosial tilhørighet og utviklingsstøtte jf. loven § 2, og barns rett til medvirkning jf. loven § 3.

I Rammeplan om ansvar og roller står det følgende om pedagogisk leder:

Pedagogisk leder er gitt ansvaret for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, i tråd med godt faglig skjønn. Den pedagogiske lederen skal veilede og sørge for at barnehageloven og rammeplanen oppfylles gjennom det pedagogiske arbeidet. Den pedagogiske lederen leder arbeidet med planlegging, gjennomføring, dokumentasjon, vurdering og utvikling av arbeidet i barnegruppen eller innenfor de områdene han/hun er satt til å lede (Rammeplan, s. 16).

Endringer i pedagognormen har ført til flere pedagoger i de norske barnehagene. Endringen har også ført med seg endringer av sammensetning av personalet. Dette har igjen ført til ulike måter å løse organiseringen i barnehagene.

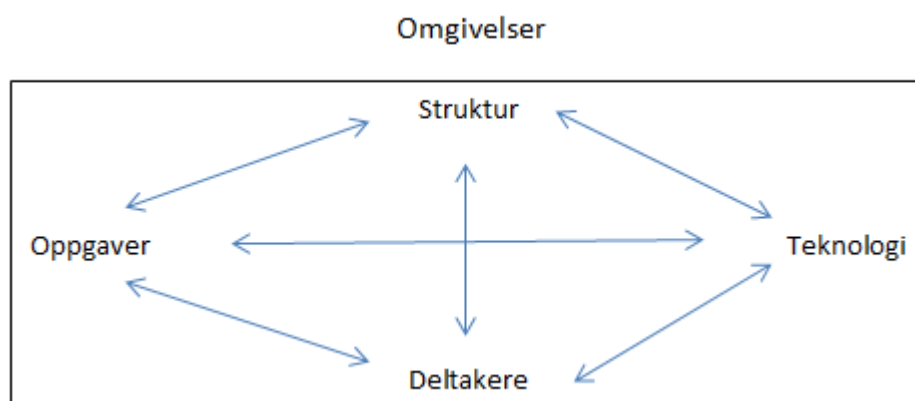
Formålet med økt pedagogandel i barnehagene er økt kvalitet i barnehagene. Det er ikke gitt noen føringer for hvordan normen skal utøves, og det er ikke gitt spesifiserte føringer om hvordan de enkelte barnehagene skal organisere seg. Det ligger innfor styringsretten hvordan barnehagene organiserer personalressursene. (Utdanningsdirektoratet i en tolkningsuttalelse, 2011, s.3). Barnehageeiere har møtt endringen med pedagognormen ulikt. Det interessant å se hvordan ulike barnehager har organisert personalet sitt etter at normen er innført. Spørsmål kan stilles om organiseringen ført til at barnehagene er blitt mer ulike. Barnehagelærerrollen er interessant i denne sammenhengen da den løses på ulike måter innenfor de ulike barnehagene. Noen barnehager har også gått vekk fra stillingstittelen «pedagogisk leder». De har redefinert rollene, og likestilt alle sine pedagoger med både ansvar og oppgaver, og benytter stillingstittelen «barnehagelærer» for alle sine pedagoger. Andre barnehager har begge stillingstitlene i barnehagene sine barnehager. De har valgt å gi en av barnehagelærerne stilling som barnehagelærer, og den andre stilling som pedagogisk leder (Larsen og Slåtten, 2014, s. 32). Dette kan være en mulig påvirkning på barnehagelærerrollen. Noen barnehager har stillingsbeskrivelser for de ulike rollene i barnehagen, og hvilket ansvar de ulike rollene innehar. Andre barnehager har hverken rolle- eller stillingsbeskrivelse for sine barnehageansatte.

2.2 Barnehagen i organisasjonsperspektiv

Tidligere forskning har hevdet at man i norske barnehager har vært lite opptatt av å se barnehagen som en organisasjon (Satøen og Hyrve i Børhaug m fl, 2011, s. 17). Dette er i endring, og man ser i større grad enn før en dreining fra det individuelle perspektivet til organisasjonsperspektivet.

I organisasjonsperspektivet tar man utgangspunkt i at organisering påvirker mye av aktiviteten til de ansatte, også i de daglige gjøremålene i arbeidet med barna. Studier viser at barnehager tidligere har hatt et uformelt preg, og vært preget av jobbrotasjon uavhengig av formelle posisjoner og formell kompetanse (Børhaug et al, 2011, s. 24). Barnehager er en organisasjon, som er i endring. Endringer vil påvirke menneskene og strukturene i organisasjonen.

Vi ser på barnehagen som en organisasjon. Vi tar utgangspunkt i modellen til Leavitt, *Leavitts diamant*, for å belyse barnehagen som et system. Modellen inneholder fire delkomponenter. De fire delene er oppgaver, struktur, teknologi og deltakere. Alle de fire delene har en gjensidig vekselvirkning på hverandre. Endringer på et område vil i større eller mindre grad påvirke de tre andre områdene. Organisasjonen blir også påvirket av dens omgivelser, og ifølge Hatch (2001) kan organisasjoner ses på som i et samspill med omgivelsene til organisasjonen (Larsen og Slåtten, 2014, s. 29).



Modell nr. 1 Leavitts diamant, *Styring, organisering og ledelse i barnehagen (Børhaug m.fl, 2011, s. 19)*

Gjennom Leavitts diamant vil vi beskrive barnehagen som en organisasjon. Menneskene (deltakere) i organisasjonen er satt sammen for å nå organisasjonen mål gjennom å utføre sine arbeidsoppgaver. De gjennomfører sine arbeidsoppgaver ved hjelp av strukturer og teknolog.

Menneskene samhandler i forhold til hverandre gjennom sine arbeidsoppgaver. Organisasjonsperspektivet tar utgangspunkt i at organiseringen i hverdagen påvirker de ulike oppgavene, og de daglige gjøremålene til de ansatte i barnehagen.

Strukturer er den mest stabile komponenten av de fire delene. Her ligger organisasjonens strategier, planer, ansvarsområder, og hvordan organisasjonen velger å gjennomføre oppgavene. Organisasjonsstrukturen definerer hvordan oppgaver skal fordeles, grupperes og koordineres, og hvordan beslutningsmyndighet skal fordeles mellom ledere og medarbeidere i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik 2013, s. 70). Strukturer er barnehagens rammebetingelser, og innbefatter også bemanning, personalets kompetanse, personaltetthet, gruppestørrelse, organisering og arbeidsforhold osv.

Teknologi kan beskrives som alt utstyr i barnehagen. Utstyr som menneskene i organisasjonen benytter i hverdagen for å løse sine oppgaver. Alt fra bygg, IKT utstyr, arbeidsprosedyrer eller om det finnes stillingsinstruks eller ikke osv. (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 70)

Organisasjonsstruktur viser hvordan en organisasjon ser ut, samtidig som den beskriver hvilke krav som stilles til de ansatte. Ved å lage organisasjonskart vises inndeling i avdelinger, team og oversikt over hierarkiet. Formell organisasjonsstruktur viser til arbeidsdelingen som formelt er vedtatt i organisasjonen. Den viser også til fordeling av autoritet, som sier noe om hvem som skal ha myndighet til å bestemme hva som skal gjøres. Organisasjonsstrukturen sier også noe om de systemene som finnes for styring, koordinering og kontroll av arbeidet som utføres i organisasjonen (Jacobsen og Thorsvik, 2007 s. 70). Fordelen ved å ha standardisering av arbeidsoppgaver med skriftlige rutiner, regler og prosedyrer, er at ting går av seg selv, at det blir mer forutsigbart, og at oppgavene blir utført likt. Ledelsesdilemmaet her kan være at det pasifiserer personalet, og at de blir lite fleksibel. Det kan også være lite hensiktsmessig i uforutsigbare situasjoner.

Organisasjoner blir sett på som hierarkiske. Det må være oversikt og regler for hvem som har hierarkisk myndighet over hvem (Børhaug m.fl., 2011, s. 22). Retningslinjer og regler regulerer arbeidsfordelingen mellom ulike stillinger, og er med på å sikre hvordan oppgaver utføres. Regler og rutiner sier også noe om når oppgavene skal utføres.

Ytre påvirkninger som for eksempel ny pedagognorm, kan være med på å gi ringvirkninger av endringer inne i organisasjonen som endringer i organisasjonenes oppbygning. Strukturen kan bli påvirket og endret gjennom blant annet oppgavefordeling, myndighet og ansvar i organisasjonen (Larsen og Slåtten, 2014, s. 31). I kapittel 2.8 under *Arbeidsdeling og arbeidsmåter* beskriver vi mer om strukturer angående arbeidsdeling i barnehagen.

2.3 Roller

I en organisasjon finnes det roller, ulike roller etter hvilke oppdrag som skal utføres. Rollene som er tilsatt i organisasjonen er der for å løse oppgaver og oppnå mål. Disse kan inneha ulike kompetanse og kunnskap, og kan ha ulike roller og posisjoner i hierarkiet i organisasjonen (Larsen og Slåtten, 2020, s. 33).

Under i modell nr. 2 vises ulike rollene i en hierarkisk organisasjon. Leder, mellomledere og arbeidstakere fungerer sammen i den hensikt i å utføre tjenester. Ledere er ansatt for å ta beslutninger, og ansvar for de ulike rollene og arbeidsoppgavene i organisasjonen (Larsen og Slåtten, 2020, s. 37).

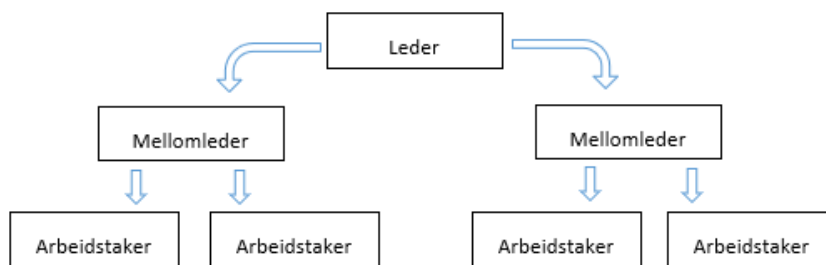
I den uformelle strukturen ligger forventinger til rollen. Spørsmål man kan stille seg er om barnehagene bygget på å ha forventinger til de ulike rollene, eller om arbeidet fordeles og delegeres tilfeldig. En gjennomgang av den enkelte rolles oppgave i en rolleforventning eller rolleavklaring, kan ha betydning fra ansvars- og oppgavefordelingen i personalgruppen eller på avdelingene i barnehagen (Gotvassli, 2013, s. 294).

2.4 Mellomlederrollen

Barnehagene skal gjennom sitt mandat utføre bestemte oppgaver. Det er gjennom lov om barnehager og Rammeplan at mandatet er beskrevet. Leder for barnehagen er ansvarlig for at barnehagen drives etter loven. Et samarbeid mellom leder og mellomleder i en organisasjon må til for å fortolke kravene til profesjonen.

Mellomledere er den rollen som skal gjennomføre mandatet i praksis. Rollen som får frem det ledelsen i organisasjonen er blitt enige om, og deretter få dette ut i handling og oppgaveløsning. Mellomlederen har blitt beskrevet som den rollen som er mellom barken og

veden, gjennom å prøve å fylle forventninger og krav fra både ledelse og fra de underordnede. Mellomledere er de som setter nye mål og endringer ut i livet, og er organisasjonen endringsagenter (Monika Rydland, Magma, 2015).

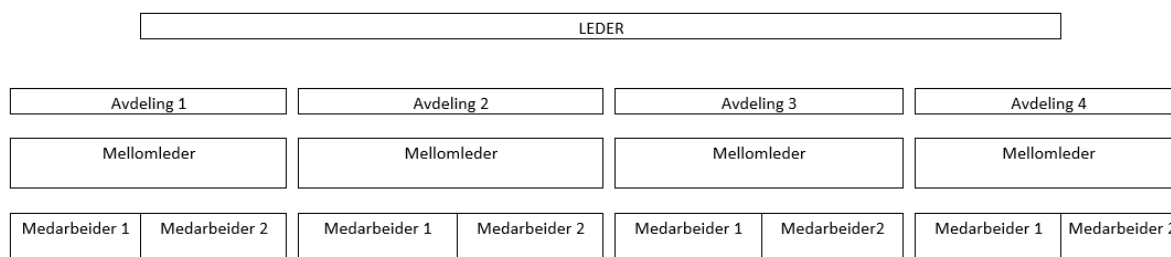


Modell nr. 2 Hierarkisk organisering i en organisasjon

Det er knyttet bestemte rettigheter, plikter og arbeidsoppgaver i hvert hierarkisk nivå. Leder, ansatt og arbeidstaker er rangert etter ansvars og bestemmelsesnivå.

En rolle gjenspeiler både forventninger og normer til noen som innehar en posisjon, altså forventninger til hvordan denne skal agere, uttrykke, ha meninger om og hvilke valg denne har i sine bestemte rollen. (Kjetil Børhaug og Dag Øyvind Lotsberg, 2016, s. 156). Hvordan en person skal opptre, hvilke arbeidsoppgaver og beslutningsmyndighet som er i en stilling blir påvirket av forventninger.

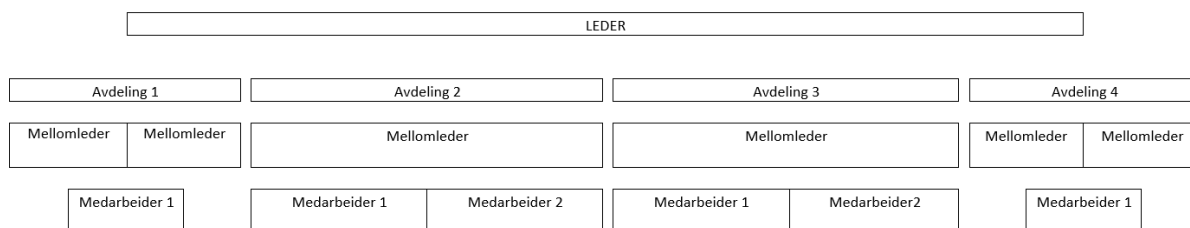
Modellene under viser et eksempler på organisasjonskart over en barnehager med fire avdelinger etter pedagognormen. Den viser hvordan barnehagelærerne, og hvordan personalet kan være organisert i avdelingene. I modellene er det styrer, i noen barnehager kalt daglig leder, som er resultatansvarlig.



Modell nr. 3 Organisasjonskart for en barnehage der de har opprettholdt den hierarkiske strukturen.

Modellen over viser den den hierarkiske ledelsen i barnehagen. Den viser også hvem som er leder for avdelingene. En slik organisering har barnehagene hatt i mange år. Forskjellen her er

at fagarbeidere (assistenter/barne- og ungdomsarbeidere) er erstattet av barnehagelærere. Modellen viser også at det en pedagogisk leder per avdeling.



Modell nr. 4 Organisasjonskart for en barnehage der de har likestilt ledelse

Modell nummer fire viser også hierarkiske ledelsen i barnehagen og hvem som leder for de ulike avdelingene. Dette er et eksempel på organisering av personalet i en barnehage, der det er flere mellomledere og at de er likestilte. Denne modellen viser også at det er flere mellomledere på noen avdelinger.

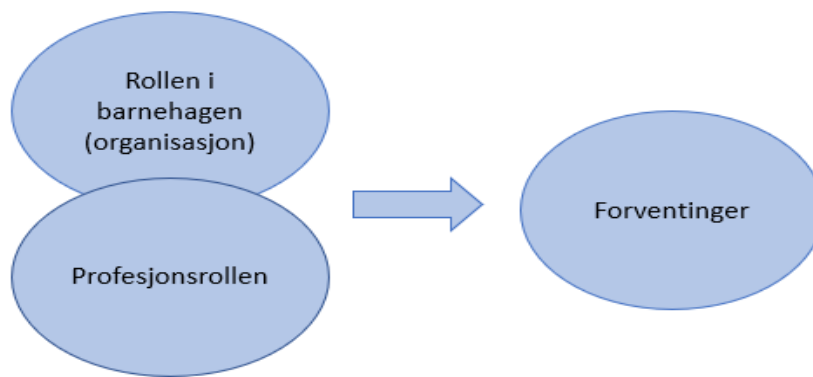
2.5 Profesjonsrollen

En profesjon forstås som yrker som utfører tjenester basert på kunnskap ervervet gjennom en spesialisert utdanning. Et sentralt kriterium for profesjonene er at de skal utføre bestemte oppgaver på vegne av samfunnet og at de har et politisk vedtatt mandat (Grimen, 2008, s. 148).

Barnehagene har et samfunnsoppdrag. Dette mandatet er nedfelt i barnehageloven, Lov om barnehager i §1 – formålsparagrafen. Rammeplan for barnehagen – innhold og oppgaver er formål til loven (Kunnskapsdepartementet, 2005). Barnehageloven er blitt endret flere ganger, sist i januar 2021. Loven og rammeplanen tydeliggjør barnehageyrket.

I St.meld. nr. 41 Kvalitet i barnehagen varslet departementet at det var ønskelig med en endring av tittelen fra førskolelærer til barnehagelærer:

Barnehagelærer er en tittel som viser direkte til profesjonens kompetanseområde og det arbeidslivsområdet utdanningen kvalifiserer for. Samsvar mellom betegnelsen på arbeidslivsområdet og yrkestittelen kan bidra til at barnehagen får en tydelig og selvstendig plass i utdanningssystemet.



Modell nr. 5 Forventninger til roller i organisasjoner/barnehager.

Modellen over viser spenninger mellom de ulike rollene i barnehagene. Barnehagelærerprofesjonen befinner seg i et spenningsfelt mellom ulike krav og forventninger. Det er forventninger og krav fra barnehagens formål på den ene siden, og fra den andre siden kommer krav og forventninger fra barnehageeier, fra brukere av barnehagen og ikke minst i fra barnehagelæreren selv.

Rolleklarhet og uklarhet i rollen kan være utslag etter om man føler på oppnåelse og trygg på krav og forventninger i rollen (Pål Tanggaard, 2018 s. 174). Rolleklarhet eller uklarhet i rollen kan gi utslag i om man føler på oppnåelse og trygghet i forhold til krav og forventninger. Forventninger til en arbeidsrolle kan gjerne beskrives i en stillings- eller rollebeskrivelse. Roller kan være preget av motstridende forventninger. For en pedagogisk leder vil det være noen forventninger som er formelle, altså nedskrevne i lovverk, reglement og instruksjer. Andre kan være uformelle og kommer fra oppfatninger de fleste deler om hva en pedagog er og skal gjøre (Børhaug og Lotsberg, 2016, s. 39).

2.6 Barnehagelærerrollen

Rapporten *Barnehagelærerprofesjonen* (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 6) påpeker at når barnehagelærerrollen sees som en profesjon forventes det at:

... barnehagelærerne har en reflektert forståelse av oppgaven de har ansvaret for, at de mestrer et komplekst sett av pedagogiske arbeidsformer, og at de kan bruke et profesjonelt kunnskapsgrunnlag i skjønnsmessige vurderinger når de planlegger og utfører arbeidsoppgavene.

Lov om barnehager skriver dette i § 25, om pedagogisk bemanning;

Pedagogiske ledere må ha utdanning som barnehagelærer. Likeverdig med barnehagelærerutdanning er annen treårig pedagogisk utdanning på høghskolenivå med videreutdanning i barnehagepedagogikk.

Hvordan barnehagen organiserer det pedagogiske arbeidet og hvordan arbeidet fordeles i personalgruppen, handler om struktur. Barnehagene kan ha ulike organisering, for eksempel base-, sone eller avdelingsbarnehager. Personalet kan bli organisert ulikt fra barnehage til barnehage, med ulike organisering på ledernivåer, slik som figur nr. 2 og 3 viser eksempler på. Det finnes flere typer organiseringer, men her viser vi bare de avdelingsbarnehagene vi har hatt med i vår forskning.

Utdanningsdirektoratet sier dette om begrepet pedagogisk leder i forhold til pedagognormen:

Begrepet «pedagogisk leder» i forhold til bemanningskravet i denne forskriften stiller kun krav til pedagogisk utdanning og er ikke et krav om at de pedagogiske lederne fungerer i en bestemt stillingskategori (Utdanningsdirektoratet, 2011).

Utdanningsdirektoratet sier dette om barnehagens styringsrett, med tanke på organisering av personalressursen i barnehagene i Rundskriv F-04-11: Veileder om kravene til pedagogisk bemanning i barnehageloven med forskrifter:

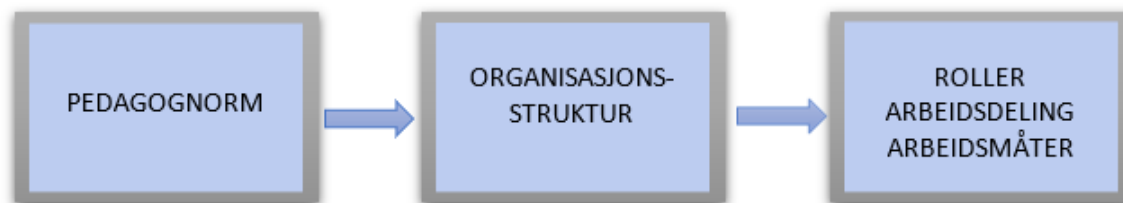
Det ligger innenfor barnehagens styringsrett å bestemme hvordan barnehagens personalressurser organiseres (Utdanningsdirektoratet, 2011).

Alle ansatte som oppfyller det formelle utdanningskravet satt for pedagogisk leder i barnehageloven § 25 (§18 i 2011. Endret 01.01.21) er relevante ved vurderingen av om pedagognormen i forskrift om pedagogisk bemanning § 1 er oppfylt. De må reelt utføre oppgaver som ligger innenfor ansvarsområdet til en pedagogisk leder (Utdanningsdirektoratet, 2011).

Begrepet «barnehagelærer» er en profesjonstittel, for de som utdanner seg til å bli kvalifisert til å blant annet å kunne arbeide i barnehage. Det finnes ingen nasjonal stillingsinstruks for

pedagoger i barnehagene, selv om dette ble diskutert i forbindelse med rammeplanen som kom i 2017 (Lundestad, Hannevik og Skogen, 2020, s. 61).

2.7 Modell



Modell nr. 6 Ny Pedagognorm (2018) og mulige påvirkninger på organisasjonsstrukturen i barnehagen

I modellen over belyser vi hvordan ny pedagognorm kan ha en innvirkning på ulike sider av driften i barnehagen. I vår forskning studerer vi effekten av pedagognormen og dens påvirkning strukturen i barnehagen, og hvilke påvirkning dette får for arbeidsdeling og arbeidsmåter blant pedagogene i barnehagene.

Endringene i barnehagesektoren de siste årene har utfordret, og endret barnehagens organisering, arbeidsdeling og arbeidsmåter. Økende endringer og krav fra omgivelsene gir nye ledelsesstrukturer, og den pedagogiske lederrollen er hele tiden i endring. Den nye pedagognormen er bare en av de mange endringene som barnehagesektoren har hatt de siste årene.

2.8 Arbeidsdeling og arbeidsmåter

Organisasjoner kan styres av både formelle og uformelle strukturer. De formelle strukturene finner man gjerne som nedskrevne regler og prosedyrer for synlig arbeidsfordeling, og for faste team, eller stillingsinstrukser og lignende. Organisasjonsstrukturen definerer hvordan organisasjonen er bygget opp gjennom hvordan oppgaver fordeles, grupperes og koordineres, og hvordan beslutningsmyndighet og ansvar fordeles (Larsen og Slåtten, 2014, s. 31). De uformelle strukturene blir skapt gjennom normer av mennesker i samhandling i barnehagekulturen. Dette kan komme til uttrykk i ritualer, seremonier og rutiner. Det kan for eksempel være hvordan personalet fungerer i rutinesituasjoner, hvordan informasjonsflyten er, hva som markeres og lignende (Larsen og Slåtten, 2014, s. 92).

Strukturen er viktig, det handler om organisasjonens oppbygning. Det handler som sagt om fordeling av myndighet, ansvar og oppgaver. Det å strukturere og få oversikt over det som foregår i organisasjonen, som for eksempel en oversikt over hvem som gjør hva, skaper orden. En institusjonell logikk eller orden som skaper struktur i hverdagen (Monica Seland 2011, s. 32).

Barnehagene har vært gjennom store endringer de siste årene. Når vi ser på for eksempel arbeidsdelingen, har barnehagene gått fra å ha en flat struktur der alle i personalgruppen delte på oppgavene og arbeidet ble fordelt på vakter, til å bli mer og mer hierarkiske. Aasen nevner i artikkelen at det var vanlig at mange av oppgavene i barnehagen roterer i vaktsystemet. Videre sier Aasen: «*I en barnehage er en avhengig av alles innsats og en er gjensidig avhengig og påvirket av hverandres arbeidsoppgaver*». (Norsk pedagogisk tidskrift nr. 4, 2010, s. 295) Arbeidsdeling handler om hvilke og hvor mange arbeidsoppgaver som er lagt til en stilling, eller til en gruppe av stillinger. Det har kommet flere krav til barnehagene som pedagogisk organisasjon. Det er blant annet kommet flere krav rundt organiseringen. Krav om blant annet klare rutiner, ansvarsfordeling, formalisering og planlegging. Dette stemmer med det Mintzberg beskriver i sin teori, når organisasjoner eldes og eller øker i størrelse, vil enkle strukturer endres og det vil oppstå et klarere og definert hierarki med arbeidsdeling og rutiner for oppgaveutføring (Børhaug m fl. 2018, s. 34).

I stortingsmeldingen «*Tid for lek og læring – bedre innhold i barnehagen*», under kapittelet «Barnehagens ansvar og oppgaver», kommer det frem at regjeringen mener det er behov for en mer differensiert rammeplan der oppgavene tydeligere knyttes til personalets kompetanse og ansvarsområder (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 31). i samme stortingsmelding, under «Ansvarsfordeling», beskrives det at;

Den pedagogiske lederen har ansvar for å sikre iverksettelsen av rammeplanens intensjoner og dermed kvaliteten på det pedagogiske arbeidet (Kunnskapsdepartementet, 2017, s 70).

Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver skriver ikke noe om organisering, oppgavedeling eller delegering. Under kapitlet om «Ansvars og roller» skrives det at den pedagogiske lederen er gitt ansvar for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, i tråd med faglig skjønn (Kunnskapsdepartementet, 2017, s.16).

I kapittel åtte i samme plan under overskriften «Barnehagens arbeidsmåter» for barnehagens innhold og oppgaver, står det noe om hvordan personalet skal arbeide gjennom ulike arbeidsmåter for å nå målene som er satt for barnehagen:

Arbeidsmåtene skal ivareta barnas behov for omsorg og lek og fremme læring og danning og gi barna mulighet for medvirkning (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 43).

Det står oppført 18 punkter i Rammeplanensom personalet skal gjøre. De skal for eksempel bygge på, veksle mellom, stimulere til, inkludere, utforske, utøve osv. Dette er noen av de oppgavene og arbeidsmåtene den pedagogiske lederen skal ta ansvar for, iverksette og lede gjennom det pedagogiske arbeidet. Planen nevner også at valg av arbeidsmåter kan bidra til engasjement og gjøre innholdet i barnehagen mer spennende, og at personalet jevnlig skal vurdere om valg av arbeidsmåter bidrar til å realisere rammeplanen.

Strukturen i barnehagen handler om organisasjonenes oppbygging. Gjennom blant annet gjennom hvordan organisasjonen har organisert seg gjennom å fordele myndighet, ansvar og oppgaver. Organisasjonsstrukturen kan forklares etter hvordan menneskene har organisert seg i organisasjonen og hvordan arbeidet struktureres. Fordeling av makt og styringsmulighet er også en del av organisasjonsstrukturen (Larsen og Slåtten, 2020, s. 31).

Hvordan dele arbeidet og ansvaret mellom hver enkelt av pedagogene og hvordan løser pedagogene delingen mellom seg? Det er kanskje slike spørsmål som bør svares på, for å få på plass en god organisasjonsstruktur. Oppgavene og ansvaret i barnehagen kan deles på ulik måte. Det kan deles likt mellom alle pedagogene, og at alle gjør det samme på hver avdeling. Arbeidet kan også deles mellom pedagoger som har størst arbeidsressurs i form av tid, kompetanse eller funksjon i organisasjonen (Larsen og Slåtten, 2014, s. 58).

Viktige lederoppgaver vil være å bygge gode strukturer, slik at barnehagens personal kan på best mulig måte utføre sitt mandat, og nå felles mål, slik at organisasjonen fungerer best mulig. Det kan for eksempel være utfordrende å strukturere, og dele ansvar og oppgaver mellom barnehagelærerne når antallet pedagoger øker i barnehagene (Larsen og Slåtten, 2014, s. 24).

Eier av barnehagene er også med på å påvirke strukturen i barnehagene gjennom valgene de tar for organisasjonen. Hvordan de velger å iverksette den nye pedagognormen i egne barnehager, hva de tenker om de ulike rollene, og ikke minst hva de tenker om det pedagogiske innholdet, og hvilke måter de pålegger barnehagene å benytte for å oppnå mål, er eksempler på valg som vil påvirke. (Larsen og Slåtten, 2014, s. 24).

Arbeidsmåter og arbeidsdeling ses i denne sammenhengen som hvordan pedagogene arbeider for å nå sine mål i det pedagogiske arbeidet, hvordan dette arbeidet og ansvaret deles mellom pedagogene, og hvordan de har organisert for å få en best mulig funksjonell organisering i barnehagen.

2.9 Tidligere forskning

Det finnes lite forskning på hvordan økt pedagogtettheten har påvirket ulike deler av organisasjonsstrukturen. Hva vil det for eksempel si for organisering av arbeidsdeling og arbeidsmåter og roller ute i barnehagene. Når vi ser på tidligere forskning i vår studie, har vi valgt å fokusere på disse tre rapportene; «*Jo flere vi er sammen...*» av Helene M. K. Eide og Anne Homme fra 2019, «*Barnehagelæreren i et profesjonsperspektiv- et kunnskapsgrunnlag*» av et ekspertutvalg, ledet av Børhaug fra 2018 og «*Fra pedagogiske ledere til likestilte barnehagelærere*» fra 2014 av Hanne Berit Myrvold, som vi mener fanger noen av aspektene i vår forskning.

Rapporten «*Jo flere vi er sammen...*». En undersøkelse av organisering og arbeidsdeling i åtte barnehager med økt andel pedagoger (Eide og Homme, 2019), er et forskningsprosjekt om økt pedagogtetthet i barnehager i Bergen kommune og Kanvas. Rapporten belyser hvordan ledelsen påvirker pedagogrollen i den enkelte barnehage, i forhold til økt pedagogtetthet. De har sett på om det er noen sammenheng mellom økt pedagogtetthet og bemanning opp mot kvaliteten i barnehagen.

Homme og Eide (2019, s. 13) peker på at det ikke er avklart i Rammeplan for barnehage, hvilke arbeidsoppgaver barnehagelæreren uten lederansvar skal ha. Dette understreker behovet for mer kunnskap om ansvars- og arbeidsdeling i barnehagene etter økt pedagogandel. Videre skriver de at det finnes tilnærmet ikke forskning av økt pedagogtetthet for organisering og arbeidsdeling i barnehagen (2019, s.13).

Det er ikke sikkert at økt andel pedagoger fører til organisasjonsendringer, eller at barnehagen vil bli endret sier Eide og Homme i sin rapport. (2019, s. 78).

Eide og Homme fant ut at organiseringen av pedagogressursene, og deres arbeidsoppgaver og ansvar kunne deles i to ulike tilnærminger, som er hierarkisk og likedelt. Den hierarkiske modellen har et skille mellom de ulike pedagogstillingene, og gir dem ulikt ansvar. Denne delingen gjelder de kommunale barnehagen i Bergen kommune, som har gitt pedagogene ulike stillingstitler og ulik lønn. De opererer med pedagogisk leder og barnehagelærer. De fant at de pedagogiske lederne er en del av lederteamet i barnehagen, og det er de som har kontakt med aktører utenfor barnehagen som PPT og barnevernet. Barnehagelæreren jobber på en avdeling, og har oppgaver som primært er knyttet til barna på den avdelingen. Kanvas har en likestilte tilnærmingen, og pedagogene har likt ansvar og lik lønn. De har en likestilt tilnærming. De har gitt pedagogene stillingstittelen barnehagelærer. De varierer om barnehagelærerne inngår i lederteamet (Eide og Homme, 2019, s.79).

Det var ulikt hvordan den enkelte barnehage fordelte oppgaver internt blant pedagogene. De så at det var et tydelig skille på om oppgaven var knyttet til en avdeling, eller til hele huset. I barnehager kan man fordele foreldresamtaler, ukeplan, skriv til forelder og annen dokumentasjon, og fagområder internt på avdelingen. I noen barnehager skilte man fagområdene ut til ulike team, og da fikk pedagogen ansvar for dette fagområdet og veilede hele barnehagen. Det var også eksempler på at man fikk et blandet ansvar for avdelingsvis oppgaver, og for hele barnehagen. (Eide og Homme, 2019, s. 79).

Når de så på arbeidsdelingen mellom pedagogene fant de at pedagogiske ledere var gitt personalansvar, og var en del av et lederteam i de kommunale barnehagene. Bortsett fra det fant de i liten grad eksempler på at arbeidsdelingen ble hierarkisk styrt mellom pedagogene. De fant at det var gjennom forhandlinger mellom styrer/dagligleder og pedagogene imellom at arbeidsdelingen ble fordelt (Eide og Homme, 2019, s. 80).

Eide og Homme (2019, s. 80) peker på at vi får en utvikling der barnehagelærerne blir spesialister med fordypning på enkelte områder, fordi rammeplanen og barnehagelærerutdanningen vektlegger i stor grad bestemte fagområder og bestemte oppgaver barnehagen skal ivareta. I sin studie så de en utvikling mot mer spesialister i barnehagene innenfor enkelte områder.

Tradisjonelt har man sett på barnehagelæreren som en slags generalist hvor kunnskapsgrunnlaget kjennetegnes av breddekunnskap fremfor dybdekunnskap (Gilje, 2017, fra Eide og Homme (2019, s. 81).

De fant tegn til spesialisering i flere barnehager, men mener likevel at de ikke fant rene «spesialister» som kun arbeidet med en eller få oppgaver. De fant heller ikke «generalister» som deler på de samme oppgavene. De mener at det er glidende overganger mellom disse to typene i barnehagene de studerte (Eide og Homme, 2019, s.81).

Et annet viktig funn i rapporten er at mer faglige diskusjoner mellom arbeidstaker med samme profesjon, har ført til at pedagogene er tryggere på sin egen kunnskap og kompetanse. Flere pedagoger kan også ført til økt kompetanse generelt i barnehagen, hvis man legger opp til erfaringsutvekslinger mellom arbeidstakere (Eide og Homme, 2019, s. 82).

Torbjørn Røe Isaksen satte i 2017 ned en gruppe, ledet av Kjetil Børhaug, som skulle studere og beskrive hvordan barnehagelærerrollen utøves i barnehagene. Ekspertgruppen kom med en rapport, «*Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv- et kunnskapsgrunnlag*», der de tar utgangspunkt i barnehagelærerrollen. Det står på side 27 i rapporten at ekspertgruppen skulle si noe om barnehagens organisering generelt, hvordan organiseringen kan virke inn på barnehagelærerrollen, og hvordan den definerer spesialiserte posisjoner og roller. Ifølge ekspertrapporten definerer pedagognormen den pedagogiske lederen til å være direkte ledere for mindre grupper med barn, og ikke avdelingsledere for en hel avdeling (Ekspertrapport, 2018, s. 154). Ekspertgruppen sier dette om «Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv»:

Endrede pedagog- og bemanningsnormer vil føre til endringer i organiseringen av barnegrupper, og ettersom disse normene ikke er samordnet med hverandre og heller ikke er tilpasset den tradisjonelle avdelingsstrukturen (som ofte er nedfelt i bygningene), vil det bli krevende i barnebarnehager (Ekspertrapport, side 152).

Ekspertrapporten henviser til Strand (2017), der en formell organisasjon er det grunnleggende spenning mellom hierarki, formalisering og standardisering på den ene siden, og der faglige kollegiale prosesser spiller større rolle på den andres siden (Ekspertrapport 2018, s. 241).

Videre kan man lese at med ny pedagognorm og bemanningsnorm er det behov for mer kunnskap om hva det vil si å være barnehagelærer i en barnehage der det er flere har barnehagelærerutdanning. Det pekes også på at et større barnehagelærerfelleskap kan drive en

pedagogisk ledelse på en annen måte, og gi større autonomi (2018, s. 165). Det påstås at den pedagogiske lederrollen er tvetydig, og den er mer omstridt på grunn av den uklare arbeidsdelingen med de andre ansatte, og fordi roller ser ut til å få støtte ansvar for saker borte fra arbeid med barn (Ekspertrapport, 2018, s. 170).

Det nevnes også at organiseringen vil påvirke differensieringen mellom spesialiseringen av barnehagelærere, ansvarsoppgaver og autonomi individuelt, og som kollegafelleskap (Ekspertrapport 2018, s. 241) En ekspertorganisasjon kjennetegnes av at oppgaver og ansvar distribueres i forhold til fagspesifikke kompetansen til de ansatte, og ikke der arbeidsdelingen er lite utviklet og ledelsesstrukturen er svak (Ekspertrapport. 2018, s. 242).

I begge rapportene, «*Jo flere vi er sammen...*» og «*Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag*», kommer det frem at det mangler forskning på hvilken betydning den økte pedagogtettheten har for organisering og arbeidsdeling i barnehagene. Fra studien, «*Fra pedagogiske ledere til likestilte barnehagelærere*» (Myrvold, 2014), en undersøkelse i Kanvas – barnehagene, kom det frem i konklusjonen at flere pedagoger fører til med faglighet i barnehagene. Det som ble trukket frem i denne sammenhengen var at pedagogene benyttet fagspråket. At de hadde andre, med samme faglig bakgrunn og kompetanse, å støtte seg til. Andre funn som kom frem var at pedagogene opplevde mindre stress, ved å være to likestilte barnehagelærer.

2.10 Sammenfatning

I dette teorikapittelet har vi redegjort for pedagognormen, og vi har sett på barnehagen i et organisasjonsperspektiv, samt sett på ulike sider av organisasjonsstrukturen.

Vi har også spesifisert hvordan vi ser på arbeidsdeling og arbeidsmåter i barnehagen, og tatt frem faktorer i organisasjonens oppbygning som kan være med på å påvirke hvordan de ulike rollene fordeler arbeidet mellom seg. Vi har tatt for oss strukturen på organiseringen av roller, og sett på begrepene for de ulike rollene i barnehagen.

Til slutt har vi sett på tidligere forskning som er gjennomført, både før og etter innføring av ny pedagognorm. Teorien i denne oppgaven, og et blick på tidligere forskning er viktige bidrag å ha med oss videre. Teori og tidligere forskning tar vi med oss når vi skal se på og reflektere rundt hvordan informantene i våre caser beskriver hvilke påvirkninger pedagognormen har

ført til, i forhold til arbeidsdeling, arbeidsmåter og roller i deres barnehager. Dette kommer vi tilbake til i temaet om empiriske funn i kapittel 4.

3. Metode

I denne delen av oppgaven vil vi beskrive våre metodiske valg vi har tatt for å finne svar på vår problemstilling, samt beskrive og belyse sentrale aspekter av forskningens metode. Vi vil i dette kapitlet begrunne våre valg av metode, kjennetegn ved kvalitativ metode, og forskningsintervjuet. Vi vil begrunne våre valg i innsamling av data gjennom vårt utvalg av informanter, gjennomføring av intervjuene, transkriberingsprosessen og hvordan vi har analysert vårt forskningsmateriale. Til slutt i dette kapitlet reflekterer vi over forskningens reliabilitet, validitet og våre etiske vurderinger, før vi redegjør for prosessen med analysen.

Vi vil også beskrive noen tilpasninger vi har gjort på grunn av covid-19 pandemien som landet har vært i samtidig med forskning.

3.1 Forskningsmetode

Vår forskning er en kvalitativ studie om påvirkning i arbeidsdeling, arbeidsmåter og roller i barnehagen etter økt pedagogtetthet. Gjennom denne forskningen ville vi undersøke og få besvart vår problemstilling gjennom å få innblikk ved å lytte til pedagogenes egne erfaringer og opplevelser. Målet var å få en dypere innsikt av pedagogenes opplevelser av de eventuelle endringene og påvirkningene pedagognormen har hatt for deres hverdag i barnehagene.

For å få mulighet til å gå i dybden, og vektlegge en dypere betydning i forskningen, har vi benyttet kvalitativ metode for vår forskning. Vi har hatt et ønske om å undersøke, og forstå de menneskelige erfaringskvaliteter (Brinkmann og Tangaard, 2010 s. 17). Begrepet «kvalitativ» innebærer i den samfunnsvitenskapelige metode å fremheve ulike prosesser og betydninger som ikke kan måles i kvantitet, eller frekvens (Thagaard, 2013).

Vi har valg å benytte casestudie i vår forskning, og den organisatoriske rammen har vært i barnehager. Fokuset i vår forskning har i hovedsakelig vært pedagogene på avdelingene i barnehagene, og styrerne, men vi har også valgt å benytte representanter av eiere som informanter, for å få et bakteppe til endringen og valg som er gjort.

For å få frem pedagogenes erfaringer, forståelse, tanker, meninger og opplevelser om vår problemstilling, så vi på en kvalitativ metodisk tilnærming som mest relevant. Dette får vi best ved å intervju en og en pedagog.

3.1.1 Utvalg av case

Eier	Kanvas	Bergen kommune
Barnehager	K1	BK1
	K2	BK2

Tabell nr. 1 Koding av barnehagene

Case BK1

BK1 er en 3-avdelingsbarnehage med totalt fire pedagoger og en styrer. Tre av pedagogene er pedagogiske ledere og en er barnehagelærer. De pedagogiske lederne inngår i barnehagens lederteam sammen med styrer. De har ikke systematiske møter der alle pedagogene deltar. De har en hierarkisk ansvarfordeling der pedagogisk leder er leder for avdelingen, og har hovedansvaret. Barnehagelæreren er under pedagogisk leder, men tiltrer som ansvarlig ved pedagogisk leders fravær. Barnehagen har valgt å ha barnehagelærerstillingen på en storbarnsavdeling. Styrer sier at dette er en vurdering ut fra resten av personalet, da denne stillingen utløser mer plantid totalt på avdelingen. De prøver derfor å sette inn en lærling på den avdelingen som barnehagelærer ressursen er, for å demme opp for økt plantid og mindre tid på avdelingen.

Case BK2

BK2 er en avdelingsbarnehage med fire avdelinger, og det er totalt seks pedagoger og en styrer. Fire av pedagogene er pedagogiske ledere og to er barnehagelærere. De pedagogiske lederne er med i barnehagens lederteam sammen med styrer. Barnehagelærerne overtar ansvaret for avdelingene når de pedagogiske lederne ikke er til stede, på samme måte som hos BK1. De har heller ikke systematiske pedagogmøter der alle pedagogene deltar. De er organisert i fire avdelinger med to avdelinger med barn under 3 år, og to avdelinger med barn over 3 år. Barnehagelærerne er blitt fordelt på de to eldste av avdelingene i barnehagen.

Case K1

K1 er en 4-avdelingsbarnehage med totalt syv pedagoger og en dagligleder. Pedagogene er likestilte i forhold til ansvar, og inngår i et pedagogteam sammen med dagligleder. De har to småbarnsavdelinger, og to storbarnsavdelinger. Avdelingene ligger i to ulike fløyer der de minste er samlet i en fløy, og de eldste er samlet i en annen fløy. Det er da 3-4 pedagoger på hver fløy, som betyr at det er en avdeling som kun har en pedagog. Det er et tett samarbeid

på tvers mellom pedagogene på avdelingene i samme fløy, med fordeling av arbeidsoppgaver og samarbeid om barna. Pedagogene er likestilte i stilling og lønn, og har alle en barnehagelærer stilling.

Case K2

K2 er også en 4-avdlingsbarnehage med totalt syv pedagoger og en dagligleder. Pedagogene er her likestilte i forhold til ansvar. Alle pedagogene inngår i et pedagogteam sammen med dagligleder. De har også to småbarnsavdelinger og to storbarnsavdelinger. De er organisert på samme måte som K1 med to ulike fløyer, der de minste er samlet i en fløy og de eldste er samlet i en annen fløy. De samarbeider på samme måten som K1 i forhold til samarbeid mellom avdelingene på samme fløy, og pedagogene er også her likestilte i stilling og lønn med tittelen barnehagelærer.

3.1.2 Utvalg av informanter

Vi har gjort en studie på fire barnehager. To av barnehagene har vært kommunale fra Bergen kommune og to fra Kanvas stiftelsen. Eierne har vært behjelpelig med utvelgelse av barnehagene for oss. Kriteriene var at vi ønsket at barnehagene skulle være avdelingsbarnehager, for dermed få et tilnærmet likt utgangspunkt når vi skulle sammenligne barnehagene i forhold til hverandre. Representanter fra begge eiere ble også intervjuet. En områdeleder i Bergen kommune plukket ut de to kommunale barnehagen for oss, og en regionleder for Kanvas plukket ut to avdelingsbarnehager i Kanvas stiftelsen. I barnehagene er det styrer/dagligleder som har spurt sine ansatte om de var villing til å stille som frivillige informantene til individuelle intervjuer. At representanter fra eierne har plukket ut casebarnehagene kan ha påvirket studiet, hvis utvalget er gjort av strategiske årsaker basert på andre kriterier enn at de er avdelingsbarnehager.

3.1.3 Antall informanter

Eier (Intervju)	1 representant for Kanvas stiftelsen	1 representant for Bergen kommune
Ansatte i barnehager (intervju)	2 Ledere 6 Barnehagelærere	2 Ledere 8 Barnehagelærere (5 pedagogiske ledere, og 3 barnehagelærere)
I alt	9 informanter	11 informanter

Tabell nr. 2 Oversikt over informanter i undersøkelsen

Vi har samlet gjort 18 individuelle intervjuer i de 4 barnehagene, og har i tillegg intervjuet representant for eier hos de ulike eierne. Dette tilsvarer 20 individuelle intervjuer. Den ene kommunale barnehagen hadde kun en barnehagelærer, mens den andre hadde to som vi fikk intervjuet. Vi ønsket å intervju fire barnehagelærere i Kanvas, men fikk tre av ulike årsaker. Derfor er det ulikt antall informanter i Kanvas og de kommunale barnehagene. Det er informanter fra barnehagene som danne datamaterialet for vår forskning og analyser. Eierne er tatt med for å belyse valg som ble gjort ved innføring av 50 % pedagog dekning i Kanvas, og innføring av ny nasjonal pedagognorm som medførte endring i alle barnehagene.

3.1.4 Egenskaper ved caser

Vi har vært opptatt av å finne ulikhet i organiseringen og i rollene i barnehagene, slik at vi kunne se om det var forskjeller i effektene av økt pedagogtetthet i de ulike barnehagene. Derfor valgte vi å finne informanter i både privat og kommunal barnehage. Vi har to barnehager av hver organisasjonstype, og i hver av organisasjonene ba vi om å få intervju fire pedagoger, styrer og etatsleder/dagligleder. Forskjellene på de ulike organisasjonene er at de private barnehagene har valgt å likestille sine pedagoger, mens de kommunale barnehagene har valgt å ha både pedagogisk leder og barnehagelærer som yrkesgruppe i barnehagene.

3.1.5 Kilder i caser

Våre kilder er 20 informanter fra barnehager i offentlig og privat sektor. Vi har to informanter som representerer eierne fra våre caser. De andre informantene er arbeidstakere i barnehagene, og er presentert under i tabell nr. 3-6.

BK1					
Informant	BK1-1	BK1-2	Bk1-3	BK1-4	BK1-5
Kjønn	K	K	K	K	K
Utdanningsår	2007	1993	2003	20017	1985
Yrkeserfaring	12 år	28 år	17 år	4 år	30 år
Sektor	Offentlig	Offentlig	Offentlig	Offentlig	Offentlig
Antall avdelinger	3	3	3	3	3

Tabell nr. 3 Informasjon om case BK1

BK2					
Informant	BK2-1	BK2-2	BK2-3	BK2-4	BK2-5
Kjønn	K	K	K	K	K
Utdanningsår	2018	2013	2018	2002	1986
Yrkeserfaring	3 år	28 år	3 år	19 år	35 år
Sektor	Offentlig	Offentlig	Offentlig	Offentlig	Offentlig
Antall avdelinger	4	4	4	4	4

Tabell nr. 4 Informasjon om case BK2

K1				
Informant	K1-1	K1-2	K1-3	K1-4
Kjønn	K	K	M	M
Utdanningsår	1985	2000	2015	1990
Yrkeserfaring	36 år	21 år	4 år	31 år
Sektor	Privat	Privat	Privat	Privat
Antall avdelinger	4	4	4	4

Tabell nr. 5 Informasjon om case K1

K2				
Informant	K2-1	K2-2	K2-3	K2-4
Kjønn	K	K	K	K
Utdanningsår	2012	1989	2016	2000
Yrkeserfaring	9 år	32 år	6 år	20 år
Sektor	Privat	Privat	Privat	Privat
Antall avdelinger	4	4	4	4

Tabell nr. 6 Informasjon om case K2

Tabellene over, nr. 3- 6, viser informasjon om informanter i casene BK1, BK2, K1 og K2

3.2 Innsamling av data

I dette kapittelet vil vi redegjøre for hvordan vår datainnsamling har foregått. Her vil vi også beskrive hvordan intervjuene ble planlagt, gjennomført og tolket. Vi vil også reflektere rundt de ulike fasene i prosessene.

3.2.1 Intervjuguide

Vi satte sammen intervjuguiden med utgangspunkt i vår kunnskap om barnehager, teori og vårt forskerspørsmål. Vi laget tre ulike intervjuguider, slik at de skulle passe inn i de ulike barnehagene, og de ulike grupper av informanter. Intervjuspørsmålene var nøye valgt ut for å få svar på vår problemstilling. Vi ønsket å få tak i informantene sine egne tanker om de ulike temaene. Det ble brukt tid på å finne en gode, og hensiktsmessige spørsmål som vår åpne for informantenes fortellinger om egne erfaringer. Det var likevel en avgjørende faktor at informantene fikk spørsmål, som gav oss svar på det vi spurte om, og ikke minst om forskningens problemstilling.

Vi delte spørsmålene inn i fire områder. De innledende var spørsmål om informantenes tittel, og lengde på yrkeskarriere. Dette var innledende spørsmål som kunne være til hjelp, for å få en rolig og trygg intervjusituasjon. Dette er også noe Thagaard (2013, s. 109) beskriver om som en fordel for å berolige informantene.

Del to i intervjuguiden var spørsmål om informantenes roller, ansvar og deres erfaring i barnehagen. Neste del var spørsmål direkte knyttet til informantenes erfaringer før og etter pedagognorm, og økt pedagogtethet. Siste del var at informantene kunne få si noe om temaet, som vi som forskere muligens hadde oversett i vår intervjuguide, samt at de fikk et åpent spørsmål om hva de med alle sin erfaring tenkte om pedagognormen i sin helhet.

Vi gjennomførte personlige intervju med totalt tjue respondenter. Utvalget vårt var begrenset i sammenhengen med tema, men det var det vi så som mulig å gjennomføre på den tildelte tiden vi hadde, samtidig som vi mente vi kunne få et godt grunnlag til vår forskning.

Vi kunne valgt å sende ut spørreskjema, og fått tilgang til flere informanter, og lagt til rette for en kvantitativ undersøkelse. Da hadde vi muligens gått glipp av essensiell, og spennende informasjon. Ved personlige samtaler fikk vi muligheter til å stille åpne spørsmål til hver og en av informantene. Vi hadde også mulighet til å endre spørsmålene litt, og endre rekkefølgen på spørsmålene etter hvert som informantene svarte.

3.2.2 Gjennomføring av intervjuer

Datainnsamlingen ble gjennomført i tiden mellom november 2020 og januar 2021. Vi benyttet oss som sagt av kvalitativ metode. Intervjuene ble foretatt via en semistrukturert intervju, der det mulighet til å stille oppklarende spørsmål. Hensikten med intervjuene har vært i få dybdekunnskap om hvordan ting er i praksis, og om ny pedagognormen og økt pedagogtetthet har påvirket arbeidsdeling, arbeidsmåter og rollen for barnehagelærerne. Vi hadde et ønske om at informantene skulle få mulighet til å utdype sine tanker, komme med eventuell tilleggsinformasjon om temaene vi var interessert i, samtidig som spørsmålene var de samme til hver av kandidatene i vår forskning.

Vi møtte på en utfordring når det gjelder covid-19. Muligheten til å intervju informantene i barnehagene ble vanskelig. Vi anså det som lite sannsynlig å få møte informantene personlig. Vi tok derfor valget om å tilby intervju via Teams. Dette ble avgjørende for vår mulighet gjennomføre intervju som metode. Alle informantene foretrakk å møtes digitalt. At vi intervjuet våre informanter via Teams, kan har påvirket intervjusituasjonen. Det er muligheter for at noen informanter ble ukomfortable i denne situasjonen. Vi som forskere så dette som en mulighet til å få informanter i en pandemi, og til å få intervju informantene som ikke var bosatt i Bergen.

Vi ser at det kanskje var vanskeligere å opparbeide en tillitsfull og trygg atmosfære, da intervjuene ble gjort digitalt, i motsetning til stedlig intervju. En tillitsfull og trygg atmosfære er ofte viktig for at informantene åpnet seg i intervjusituasjonen. Thagaard (2013) beskriver om å ta regien over intervjusituasjonen, som betyr å opparbeide kontakt med intervjupersonen på en slik måte at personen føler seg ivaretatt og trygg, slik at informanten ønsker å dele egen tanker og erfaringer med oss forskere (Thagaard, 2013, s. 109)

All data i vår forskning er blitt samlet inn via intervjuer. Dette innbefattet eiere, styrere/dagligledere, barnehagelærere og pedagogiske ledere. Vi var begge med på de fleste intervjuene. Det var unntak av to intervjuer det ikke passet, samt at vi hadde tekniske utfordringer i to andre intervjusituasjoner.

I intervjuene var det bare en av oss som gjennomførte intervjuene. Den andre deltok som observatør. Sistnevnte tok ordet kun inn på slutten av intervjuet, ved behov for å stille oppklarende spørsmål, i de tilfeller noe var uklart eller hvis intervjuer hadde utelatt et spørsmål. Vi prøvde å innta rollene som aktive lyttere i intervjusituasjonene, slik at informantene fikk vår fulle og hele oppmerksomhet på deres beretninger, som Thagaard uttrykker. (2013, s. 106).

Vi hadde ingen prøveintervjuer for å se om spørsmålene våre fungerte, og om vi kunne få konstruktive tilbakemeldinger på disse. Som ledere selv visste vi at det var travelt ute i barnehagene. Covid-19 situasjonen gjorde det vanskelig å få til prøveintervjuer. Vi reflekterte over intervjuene underveis.

Svakhetene i vår forskning har vært på flere områder. Vi forsket i en tid der landet vårt har vært preget av covid-19, og det har hatt en rolle i vårt forskningsarbeid. Spesielt smittevern og det at vi ikke kunne planlegge for å møte informantene ansikt til ansikt. Det å gjennomføre alle intervjuene på Teams ble i løpet av prosessen en effektiv måte å intervjuer på. Vi trengte ikke å reise rundt til ulike barnehager, og finne steder til å møtes i arbeidstiden til informantene.

Forskningen vår var å studere endringer i arbeidsdeling, arbeidsmåter og roller. Vi valgte i denne omgang å konsentrere oss om pedagogene og styrer i barnehagene. Om vi hadde inkludert assistenter og fagarbeidere ville vi muligens fått innblikk i enda større endringer.

Vår rolle som styrere i barnehager kan ha påvirket oss som forskere i samme fagfelt som vi har forkunnskaper om. Vi prøvde så godt vi kunne å legge bort vår bakgrunnsinformasjon om de ulike barnehagene og barnehager generelt, slik at det ikke forstyrret vårt fokus, og hvordan intervjuene og forskningen vår ble gjennomført. Vår bevissthet om dette hadde vi med oss gjennom hele forskningen, spesial det at vi hadde mer forkunnskap om de kommunale barnehagene enn de private. Vi har prøvd å ikke la våre forkunnskaper påvirke vår forskning, for at vår forskning ikke skulle bli farget at dette, og at vår forskning ble sett på som troverdig.

3.2.3 Transkribering

Transkriberingen var en omfattende, og tidkrevende prosess. Intervjuene tok fra 20-45 minutter å gjennomføre. Det tok omtrentlig 4-6 timer å transkribere 1 timers intervju. Alle intervjuene er transkribert så ordrett som mulig. Vi benyttet tegn som pauser, brudd og samtaleskifter, og vi skrev inn der informant lo eller nølte i samtalene.

Informantenes svar bar preg av en del ufullstendige setninger og gjentakelser, slik muntlig språk gjerne er. Vi har valgt å gjengi informantenes svar her i oppgaven i skriftlig form. Dette er gjort i tråd med det Kvale og Brinkmann (2009) beskriver transkriberinger skal forstås, og behandles som en oversettelse til skriftspråk fra talespråk. Det har vært fokus på det meningsskapende innholdet i intervjuene, samt at integriteten til informantene har blitt ivaretatt.

Transkriberingen er ikke merket med navn på hverken barnehager, avdelinger, eller informanter. Vi har ivaretatt konfidensialiteten til informantene ved hjelp av å kode alle barnehagene, og bare benyttet oss av tittel på informantene. Det var en tid krevende arbeid å ta opp alle intervjuer på lyd, for så å transkribere dem. Det var likevel en nyttig metode. Å ha mulighet til å lytte på intervjuene flere ganger gav oss tilgang til mye informasjon, som vi aldri hadde klart å få oversikt over ved bare å ta notater.

3.3 Analyse

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for analyseprosessen. Vi vil også komme innom ulike valg vi har tatt i prosessen. Våre refleksjoner og kritisk sans beskrives underveis, slik at det er med på å underbygge forskningens gyldighet og troverdighet.

Vi har benyttet oss av tematisk analyse av Saunders, Lewis og Thornhill, når vi har bearbeidet med vårt forskningsmateriale, for å få frem sentrale elementer fra resultatene. Tematisert tilnærminger knyttes til våre presentasjoner av våre funn der vi «*retter oppmerksomheten mot temaene som er presentert i prosjektet*» (Thagaard, 2018, s. 171). Vi vil tematisk systematisere våre funn fra alle casene, og deretter sammenligne informasjonen vi får innenfor hvert av temaene. Dette gir oss en mer dypere forståelse av hvert enkelt tema og vi får mer sammenheng og helhetlig perspektiv på informasjonen.

Vi gjennomførte 20 intervjuer, og i løpet av prosessen opplevde vi at vi hadde mange spørsmål, som gav oss mye data. Dette måtte systemiseres og kodes. «*Themtick Analysis offers a systmatic yet flexible and accessible approach to analyse qualitative date*» (Braun and Clark, 2006, s. 651). Vi hadde behov for å redusere data for å frem tema og kategorier, for å fange det essensielle i forskningsmaterialet. Dette for å redusere større tekstsegmenter til mindre meningsenheter (Brinkmann og Tangaard, 2010, s. 47).

Etter gjennomføring og transkribering av intervjuene, satte vi all data inn i en matrise. Vi benyttet en induktiv tilnærming, der vi kodet funn opp mot problemstillingen. Like funn i de ulike barnehagene ble kodet likt. Dette gav oss en god oversikt, og en mulighet til å se informantene sine svar hver for seg, men også samlet som case. Vi fikk også oversikt over alle casene, og mulighet til å lete etter funn opp mot problemstillingen. Vi søkte etter felles tema, gjenkjennbare sammenhenger, mønster og kontraster i våre funn. «*Themtic Analysis involves a researcher coding her og his qualitaive date to identify themes or patterns for further analysis , related to his og her research question*» (Braun and Clark, 2006, s. 651). Prosessen med koding tillot oss å linke enheter av data, som refererte til samme aspekt eller mening, eller å linke aspekter og meninger som vi ønsket å sammenligne og finne kontraster på. Gjennom kodingen fikk vi sortert våre data fra alle våre informanter (Braun and Clark, 2006, s. 653).

Allerede i arbeidet med å finne problemstilling, og da vi laget intervjuguiden, hadde vi tanker om hva som mulig kunne komme frem i intervjuene. I intervjuprosessen fikk vi flere tanker, og refleksjoner omkring temaet. Vi knyttet teori, forskning, men ikke minst egne erfaringer fra yrket i vår forskning. Vi prøvde å være så objektive som mulig gjennom hele forskerprosessen.

3.4 Forskningskvalitet

I dette avsnittet redegjør vi for studiens reliabilitet og validitet. Vi vil også gjøre rede for hvordan krav til etiske retningslinjer, og prinsipper er blitt ivaretatt. Noen refleksjoner rundt forskerrollen vil også bli presentert.

3.4.1 Reliabilitet

I vår forskning har vi tatt en del valg og vurderinger. Alt fra valg av tema, hvilke spørsmål vi presenterte i intervjuguiden, hvem som skulle delta i forskningen, og hvilke tema vi fokuserte

mer på enn andre osv. Våre vurderinger, valg, og ikke minst våre refleksjoner og åpenhet gjennom forskerprosessen, har betydning for om forskningen vår er til å stole på.

Relabilitet handler om forskningen er til å stole på, og om dataene i rapporten både er pålitelig og troverdig. I vår forskningsmetode, analyse og rapport, er relabilitet mest relevant med tanke på informantenes svar. Utvalget av informanter gjorde vi ikke selv, men vi hadde kriterier om det skulle være avdelingsbarnehage for at casene skulle være mest mulig like for å oss å forske på.

Troverdighet handlet om at vi har klart å overføre, og gjengi synspunktene til informantene i forskningen på en grundig og systematisk måte. Under kapittelet «Metode» i denne rapporten har vi prøvd å gjøre rede for forskningsprosessen.

3.4.2 Validitet

«Validitet handler om gyldighet av tolkningene vi som forskere kommer frem til» (Thagaard, 2013, s. 204). Validiteten kan beskrives som høy hvis vår forskningsmetode for innsamling av data samsvarer med det spørsmålet vi stiller for å få svar på vårt forskningsspørsmål. Vi har prøvd å ta vare på informantenes stemmer under hele prosessen, og dette viser vi gjennom å gjengi pedagogene sine sitater underveis. Da er det åpenhet rundt vår tolkning og informantenes utsagn.

Det er også et spørsmål om vår studie er gyldig i andre sammenhenger, og om forskninger er overførbare (Thagaard, 2013, s. 205). Hvis lesere av rapporten kan kjenne seg igjen i funn og tolkninger, kan det sies at forskningen har en viss overføringsverdi. Det er rimelig å tenke at barnehagelærere ser på denne rapporten som gjenkjennbar informasjon om yrket, og erfaringer i barnehagen. Utvalget av våre caser, kan ses som representanter for pedagoger i barnehager.

3.4.3 Forskningsetikk

Gjennom hele forskerprosessen må etiske vurderinger gjøres gjennom hele forskerprosessen. I samsvar med personopplysningsloven er vår forskning meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD) og er blitt godkjent. Krav om informert samtykke og konfidensialitet er overholdt.

Eier og barnehagene fikk i forkant av intervjuer tilsendt et informasjonsskriv med problemstilling, og oversikt over hva vi ønsker å forske på med et samtykkeskjema. Deltakerne fikk ikke lese gjennom intervjuene etter vi var ferdig, på grunn av tidsaspektet på denne masteren, men fikk opplyst at de hadde mulighet til å trekke sitt samtykke tilbake, og at alle data da ville bli slettet og samtykke makulert. Eier er ikke anonymisert for at det skal være lett å forstå konteksten forskningen er gjort i. Eierne ble informert om at eierskapet ikke ville bli anonymisert, og dette ble avklart før oppstart. Vi har forsøkt å finne relevant teori og forskningsmetode, som vi mener kan bygge opp under forskningens tema og problemstilling. Fokuset vårt har vært på teori om roller, barnehagen som organisasjon og ikke minst de to begrepene i problemstillingen, arbeidsdeling og arbeidsmåter.

3.4.4 Forskerrollen

Det er sentralt som forsker å være kritisk og reflektere rundt egen rolle som forsker. Det å kunne tenke kritisk, og reflektere rundt valg vi tar i hele prosessen. Innenfor vår kvalitative metode, vil hermeneutikk ha en sentral plass for å kunne oppnå forståelse for de fenomenene vi forsker på. Det at vi fortolker og bygger på prinsippet om at mening, kun kan ses og forstås i lys av helheten av vår forskning. En slik tilnærming må vi som forsker vite om, og legge vekt på at det finnes bare en sannhet, men at denne kan ses og tolkes på flere nivåer (Thagaard, 2013, s. 41).

I vår forskning var det viktig å reflektere og blir bevisst våre forforståelser om temaet, før vi tok tak i arbeidet med forskningen. Vi hadde begge med oss en forforståelse av temaet, da vi er ledere i egne barnehager. Vi har også arbeidet som pedagoger på avdelinger i en barnehage.

Gjennom praksis og erfaringer i profesjonen, samt kunnskaper ervervet gjennom kurs og videreutdanninger, er vår forståelse med inn i vår forskning. Det har vært positivt for vår studie at vi hadde forforståelse, og kunnskaper om informantenes fortellinger. Vi har også måtte være bevisst denne forforståelsen gjennom hele prosessen.

4. Presentasjon av funn – empiri

I dette kapitlet vil vi presentere empiriske funn som er relevant for forskningens problemstilling og tema. Vi presenterer funn knyttet til intervjuer av representanter for eierne i Kanvas og Bergen kommune, som gir oss informasjon om hvordan implementeringsprosessen, og bakgrunnen for innføringen av økt pedagogtetthet har vært hos de to ulike eierne vi valgt å se nærmere på. Representantene for eierne sier også noe om endringer av pedagogrollen, og utfordringer ved økt pedagogtetthet. Videre i oppgaven vil de bli kalt for eierne. Vi presenterer videre funn knyttet til intervjuer av styrere og barnehagelærerne i de fire casene, og funnene ses opp mot arbeidsdeling, arbeidsmåter og roller. Vi har spesielt fokus på endringer av arbeidsdeling og arbeidsmåter, og kommer inn på endringer i yrkesrollen etter innføring av ny pedagognorm og økt pedagogtetthet i våre fire case.

Barnehagelærer er profesjonstittelen til pedagoger i barnehager. Bergen kommune har brukt yrkestittelen pedagogisk leder for mellomlederrollen i barnehagen, og barnehagelærer for de uten en leder stilling. Kanvas har brukt yrkestittelen barnehagelærer om alle sine mellomledere. For at det skal være tydelig når vi snakker om mellomledere, og barnehagelærer uten lederansvar i våre casebarnehager, vil vi bruke yrkestittelen pedagogisk leder for alle mellomleder i våre caser, og barnehagelærer for alle uten leder ansvar.

4.1 Funn fra barnehageeiere

4.1.1 Bergen kommune

Kort casebeskrivelse:

Informant er etatsdirektør for barnehager i Bergen kommune. Hun vil bli omtalt som eier i resten av oppgaven.

Implementeringsstrategi

Implementering av i ny pedagognorm i Bergen kommune sine barnehager ble innført et år før det ble lovpålagt, og det var en politisk beslutning i byrådet. Bergen kommune ønsket å beholde den samme stillingsstrukturen, og organisering som var fra før i Bergen kommune. Det vil si at barnehagene har en styrer, og at pedagogrollene på avdelinger er en pedagogisk

leder og en barnehagelærer på de avdelinger som har mer enn en pedagog. Resten av de ansatte skal være fagarbeidere/assistenter. Assistent/fagarbeiderstillinger ble omgjort til pedagogstillinger ved naturlig avgang, og det ble foretatt en gjennomgang av alle barnehager for å se hvordan man kunne nå målet før innføringen nasjonalt.

Det er ikke gitt noen føringer til styrerne angående barnehagelærer stillingen i de kommunale barnehagene, men det har vært gitt noen råd, og vært noe samtaler med styrerne rundt denne endringen. Det er gitt stor frihet til de kommunale styrerne og barnehagene til lokalt å organisere denne endringen. Noen barnehagelærere inngår i grunnbemanningen, mens andre har fått egen ansvarsområder som de er ansvarlige for, og noen deler tydelig på det pedagogiske ansvaret mellom pedagogisk leder og barnehagelærer. Eier mener at ved å gi barnehagene autonomi får de tilpasset stillingen til lokale forhold. Det er ulike størrelse på de kommunale barnehagene, og dette gir dem frihet til å tilpasse barnehagelærer stillingen slik de mener er best for barnehagen, og lederstillingen på avdelingen slik de har behov for.

Rolleendring med ny norm

Representant for eier sier at rollen er uklar. Hun viser til rapporten “Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv- et kunnskapsperspektiv” fra kunnskapsdepartementet (2018), som handler om barnehagelærerrollen, og beskriver dette godt. Hvis det skal pekes på en endring, så mener eier det handler om at det er blitt flere fagpersoner som kan snakke sammen. Dette betyr at en har fått et større faglig fellesskap som en kan reflektere, og diskutere med på samme nivå.

Etat for barnehager i Bergen kommune vil i 2021 sette i gang et prosjekt som heter «Styrer og ledelse-administrasjon av barnehagene», som vil innbefatte forståelse av pedagogiskbemanning, og rollen til barnehagelæreren og pedagogisk leder. Eier mener da at dette prosjektet vil gi en større forståelse av hvordan barnehagelærer ressursen har blitt benyttet, og eventuelt hva Bergen kommune trenger å gjøre for å styrke rollen, eller utnytte den bedre.

Barnehagelærere er utdannet for å være direkte i arbeid med barna, og eier mener at dette må vi være tydeligere på. Betydningen av det daglige arbeide med barna må fremheves. Eier trekker frem at vi tidligere har vært veldig opptatt av den pedagogiske lederrollen, og hvilken

leder oppgaver en slik fagperson skal ha. Barnehagelæreren er utdannet for å være i relasjon, og samspill med barn, og være i leke og læringsmiljøet. Den kvaliteten vil eier løfte frem mye mer, og styrke.

Utfordringer

Eier mener at det kan være en utfordring med stor grad av autonomi hvis det ikke blir lagt til rette for god erfaringsdeling, eller gode diskusjoner om hvordan det kan gjøres. Det kan være ulike måter å organisere det på, for å ivareta kvaliteten i tilbudet til barna, som ikke alle styrere kjenner til. Eier tror at mange styrere trenger inspirasjon fra andre styrer kollegaer. En del av utfordringen mener eier er at grunnbemanningen skal strekke seg over hele dagen. Det er da ikke er så stort spillerom til å gi barnehagelæreren andre type oppgaver enn som del av den vaktplanen, og strukturen som fins. Eier mener videre at det som burde vært gjort er å legge til rette for en grundig diskusjon om rollen, og hvilke oppdrag, og oppgaver som ligger til en fagperson som barnehagelæreren.

4.1.2 Kanvas

Kort casebeskrivelse:

Informanten er dagligleder for Kanvas stiftelsen sine barnehager i Norge. Han vil videre bli omtalt som eier i resten av oppgaven.

Implementeringsstrategi

Kanvas startet så tidlig som 2011 med innføring av 50% pedagogtetthet, etter en styrebeslutning. Informanten sier ikke noe om bakgrunnen for denne beslutningen. De startet da med å ha en pedagogisk leder og en barnehagelærer (den gang kalt en førskolelærer stilling), i et hierarkisk system. Kanvas har gått over til likestilte stillinger for alle pedagoger, og de er nå alle barnehagelærer med likt ansvar og lønn.

Det er en forhistorie til likestilling av pedagoger i Kanvas. De hadde høy turnover i barnehagelærer stillingene sine til tross for at de stadig ansatte ny. Dette medførte at de ikke klarte å nå målet om 50 % pedagogdekning ifølge eier. Det var høyt frafall samtidig som man rekrutterte mange, så de ble stående på samme sted. Eier forteller videre at i medarbeiderundersøkelser i Kanvas, skåret barnehagelærer stillinger dårligst i alle

barnehagene. I en stor organisasjon var dette snakk om mange mennesker, ca. 100 ansatte i denne stillingen den gangen. Barnehagelærerne opplevde at de ikke fikk utnyttet sin rolle i stor nok grad, og plass til å bruke den utdanningen de var utdannet for. Eier forteller at de brukte tid på å analysere hva som hemmet, og fremmet deres prosjekt om 50 % pedagogtethet. Analysen viste at dette handlet blant annet om systematisk forskjellsbehandling av like utdannede mennesker på jobb, og det følte demotiverende for de som var ansatt som barnehagelærere. Resultatene av undersøkelsene førte med seg en omstrukturering av pedagogrollene. De har nå jobbet frem et ståsted om likestilling på lønn og ansvar for alle pedagogene, der alle er ansatt som barnehagelærer med likt lederansvar, men ansvaret kan være mer verifisert og faglig orientert.

Rolleendring ved innføring av 50% pedagogtethet

Det er laget en kompetansekartlegging som daglige leder i barnehagen gjennomfører for sin organisasjon, ut fra den ser man hva man trenger å rekruttere. Daglig leder skal rekruttere den barnehagelæreren som passer best til den organisasjonen de leder. Dette betyr at har barnehagen en pedagog som er sterk på språk, men mangler en som er sterk på utemiljø, så er det den personen med kvalifikasjoner på utemiljø som skal rekrutteres. Det gjøres et systematisk arbeid før rekrutering. Dagligleder skal jobbe med et format i retning av ansvarsområde som den ansatte skal fylle. Med andre ord så er barnehagelærer stillingen definert, men barnehagelærerne får i tillegg et ansvarsområde som de skal ha ansvar for som for eksempel språk, utemiljø eller digitalpraksis.

Dette mener eier er en mer faglig ledelse. Pedagogene skal ha ansvar for ulike fagområder. Dette skal føre til en arena hvor ansatte skal kunne lære av hverandre og føre til en lærende organisasjon. Dette betyr at den barnehagelæreren som har ansvar for språk, er den barnehagelæreren som får spesialutdanning innenfor språkløyper for eksempel. Barnehagelæreren med det ansvaret følger hele det programmet og tar en ledende rolle på språkløype i den barnehagen når det gjelder å kvalifisere øvrige personell. Dette fører til en utvikling av språkmiljøet ved at en barnehagelærer eier det i større grad enn andre eier det. Dette vil også gjelder på de øvrige fagområdene som barnehagen har plukket ut. Det vil være ulikt ut fra størrelse på barnehagen hvordan daglig leder gi ansvar på de ulike fagområdet. Barnehagene vil da få spesialister på ulike fagområder, som skal drive et fagmiljø intern i barnehagen. Store barnehager har flere ressurser å fordele, mens små barnehager må ta noen

valg som passer for dem. Kanvas har ikke gått inn og definert hvilken fagområder det skal satses på for den enkelte barnehage, dette styres lokalt.

Utfordringer

Barnehagene har sin historie for hvordan man tradisjonelt har organisert driften med en hierarkisk modell. Eier sier at det kan være utfordrende å endre denne tankegangen hos ansatte som har jobbet lenge i bransjen. Måten å organisere ansatte på i forhold til å plukke ut folk til det de er god på er mer vanlig i næringslivet, og langt unna tradisjonell barnehagedrift. Eier sier at det har vært utfordrende for organisasjonen å bli utsatt for endringsledelse. Endringen må forstås av den enkelte, og dette er krevende for den enkelte daglige leder. Dette betyr sterk grad av involvering fra dagligleders side, og god kommunikasjon er viktig. En kan i denne modellen si at en er med, men likevel jobbe hierarkisk.

“Det bringer med seg ganske mange, jeg vil si innenfor endringsledelse, ganske mange store utfordringer. Jeg tror det er så pass store at mange ledere som ikke kjenner på det selv vil velge å si «Nei, det der tror jeg faktisk jeg står over. Da velger jeg heller den gamle måten» og så blir man værende med i og for seg økt pedagogtetthet, men blir værende på denne her barnehagelærer to, altså pedagogisk leder, du jobber mer hierarkisk enn faglig” (Eier- K1 og K2)

Eier opplyser at de i Bergen og Vestfold ikke har problemer med å nå 50 % pedagogdekning, men at det er en utfordringer i andre steder i landet for dem. Dette handler om tilgangen på nok pedagoger i markedet.

4.2 Funn i ulike casebarnehager

Arbeidsdeling

I vår analyse av arbeidsdeling vil vi legge vekt på hvem som har ansvar for de ulike arbeidsoppgave, hvordan de er fordelt, og hvordan de har organisert seg i barnehagene. Noen oppgaver er tildelt spesielt pedagoger, og vi har undersøkt hvem som har ansvar for et utvalg av de mest vanlige oppgavene for en pedagog i barnehagen. Dette for å se hvordan arbeidsdelingen er fordelt i de ulike barnehagene mellom pedagogene.

Arbeidsmåter

I avsnittet om arbeidsmåter vil vi se på hvordan pedagogene arbeider med det faglige. Vi vil også se på hvordan de har organisert seg, for å ivareta det pedagogiske arbeidet med barna.

Endringer i yrkesrollen

Under yrkesrollen vil vi se på det informantene mener har endret seg i deres yrkesrolle.

4.2.1 Funn BK1

Kort casebeskrivelse:

Kommunal barnehage fra Bergen kommune, med 3 avdelinger. De har 3 pedagogiske leder, og 1 barnehagelærer

Implementering av ny pedagognorm

Barnehagen er organisert i en hierarkisk modell, der styrer har det overordnede ansvaret for driften av barnehagen og det pedagogiske arbeidet. Styrer har ikke fått noen føringer fra eier om hvordan pedagogrollen i barnehagen skal være etter at andelen pedagoger økte med ny pedagognorm. Føringen har kun vært på at det skal ansettes barnehagelærer og ikke pedagogiske ledere i den nye stillingen som kreves for å innfri ny pedagognorm. Styrer har heller ikke deltatt i beslutningen i at det skulle være en hierarkisk modell, med en pedagogisk leder og en barnehagelærer, hvor pedagogisk leder er mellomlederen i barnehagen. Barnehagen støtter seg til føringer fra barnehageloven, Rammepplanen og øvrige planer fra Bergen kommune. De har også diskutert på ledermøter, som består av de pedagogiske lederende og styrer, hvordan de lokalt skal gjøre nytte av den nye stillingen i sin barnehage.

Arbeidsdeling

Barnehagen har organisert de pedagogiske lederne i et lederteam, som ledes av styrer. Arbeidsdelingen i barnehagen har styrer det overordnede ansvaret for, men hun bruker lederteamet for å diskutere hvordan de skal gjøre ting. Saker som omhandler driften tas opp der, før så å tas opp med resten av personalet. De bruker lederteamet til å diskutere og drøfte saker som skal videreutvikle og jobbes med i organisasjonen.

Lederteamet veileder hverandre og tar ansvar for å veilede medarbeidere.

Barnehagen samarbeider innimellom med andre instanser som PPT, Helseesykepleier og barnevernet. Styrer og de pedagogiske lederne samarbeider om dette ansvaret, og kontakten med PPT, Helseesykepleier og barnevernet.

Alle de pedagogiske lederne er mellomledere, og har et mellomlederansvar i barnehagen. De pedagogiske lederne har ansvaret for å ta videre det som blir bestemt og utviklet i lederteamet til sine avdelinger. De har ansvar for alt som har med å lede avdelingene i forhold til planarbeid, utviklingsarbeid og foreldresamarbeid, og møter (*Tabell nr. 7*).

De pedagogiske lederne deler ikke på ansvarsoppgaver på tvers av avdelinger, men leder sin avdeling selvstendig, med føringer fra styrer og nasjonale og lokale rammeverk. (Rammeplanen, barnehageloven, og Kvalitetsutviklingsplan fra Bergen kommune)

“Vi er fire med styrer som danner lederteamet i barnehagen. Så langt det er mulig tar vi ansvaret for hver vår avdeling og så diskutere vi problem og løsning på ledermøtet. Primært en dag i uken” (BK1-2).

Det er de pedagogiske lederne som tar personalansvar for sine medarbeidere bortsett fra medarbeidersamtaler. Det er det styrer som gjør.

Barnehagen har grunnet ny pedagognorm ansatt en barnehagelærer som de har plassert på en fast avdeling. Barnehagelæreren er ikke en del av ledelsen i barnehagen, og er derfor ikke med i lederteamet. Hun er under pedagogisk leder i hierarkiet og har ingen bestemte ansvarsområder slik de pedagogiske lederne har. Barnehagelæreren får tildelt arbeidsoppgaver av styrer og sin pedagogiske leder som er ansvarlig for avdelingen. Styrer sier at hun i perioder kan få mer ansvar enn i andre perioder. Hun skal vokse seg inn i rollen. Det er derfor ikke gjort noen endringer i forhold til fordeling av formelt ansvar i barnehagen etter ny bemanningsnorm.

Barnehagelæreren fungerer som vikar for de pedagogiske lederne når de er borte over lengre tid. Hun blir da en del av lederteamet i den perioden og får samme ansvarsområder som dem.

Hvem har ansvar for					
BK1					
Oppgaver	Styrer	Pedagogisk leder 1	Pedagogisk leder 2	Pedagogisk leder 3	Barnhagelærer 1
Delta på ledermøter	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei
Lede avdelings møter	Nei	Ja	Ja	Ja	Nei
Skrive planer for avdelingen	Nei	Ja	Ja	Ja	Nei
Utvilingsarbeid	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei
Kontakt med foreldrene	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Foreldresamtaler	Nei	Ja	Ja	Ja	Nei
Ha kontakt med styrer		Ja	Ja	Ja	Ja
Medarbeidersamtaler	Ja	Nei	Nei	Nei	Nei
Veileder medarbeidere	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei
Veilede pedagoger	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei
Kontakt med PPT, helsesykepleier og barnvern	Ja	Ja	Ja	Ja	Nei

Tabell nr.7 Formelle ansvarsoppgaver ut ifra rollen i barnehagen – Case BK1

Endringer i yrkesrollen

Bergen kommune har ikke stillingsinstruks eller rollebeskrivelse. Styrer har en samtale når de begynner om forventinger til rollen i barnehagen.

Styrer mener at hun ikke har fått noe større handlingsrom ved økt pedagognorm, og det er samme oppfattelse hos de pedagogiske lederne. De mener også at de ikke har vært noe endring i deres rolle etter innføring av ny pedagognorm.

Barnehagelæreren inngår som en del av grunnbemanningen på avdelingen, og har fokus på å være med barna. Barnehagen har valgt å sette henne på en storbarnsavdeling, men dette er noe de vurderer ut fra barnegruppene fra år til år. Det blir stilt spørsmål om hvem som har ansvaret for hennes rolle, og om den ligger til pedagogisk leder som er hennes nærmeste leder. Det virket uklart hvem som skulle ha ansvaret for at ressursen ble brukt i hele barnehagen.

En pedagogisk leder samarbeider på avdeling med en relativt ny utdannet pedagogisk leder. Pedagogisk leder sier at hun har fått en veileder rolle for henne, som hun ikke har hatt før.

Arbeidsmåter

Styrer sier at det ikke er store endringer i måten de arbeider på, de har alltid vært flink til å samarbeide om felles pedagogiske prosjekter på huset. De har noen ganger i året fellesprosjekter som alle kan være med i komiteen som skal jobbe med prosjektet. Dette er uavhengig om man er pedagog eller ikke.

Det er ikke noen store endringer i måten de arbeider på i forhold til arbeidsdeling og arbeidsmåter etter at de har fått tilført en barnehagelærer i barnehagen. Avdelingen som ikke har barnehagelærer jobbe helt likt, som før endringen.

Den viktigste effekten for barnehagen som helhet, og som blir trukket frem, er økt kompetanse i barnehagen. Lederteamet mener de er styrket når de har fått flere pedagoger, da det er en til å diskutere det faglige med. De trekker også frem at de nå har en som kan gå inn som pedagogisk leder ved langtidsfravær hos pedagogiske ledere.

Barnehagelærer forteller at hun er mest med barna, slik at den avdelingen hun er på har barna fått økt nærvær med en pedagog, og styrket faglighet på avdelingen. Barnehagelæreren trekker frem at det har vært en fordel for henne å jobbe med en erfaren pedagog. Hun har lært mye av henne, og de kan diskutere faglige ting sammen. Det nevner også pedagogisk leder som en styrke for avdelingen. De deler på noen arbeidsoppgaver, men det er ikke noe fast. Det har vært vanskelig for pedagogisk leder å vite hva hun skal gi fra seg.

“Det skal jo være en positiv ting, men det har vært vanskelig å vite hvilke oppgaver jeg skal gi fra meg. Jeg må ikke miste oversikten for å si det slik, så den synes jeg ha vært veldig utfordrende” (BK1- 3).

De pedagogiske lederne har ikke merket noen store endringer i forhold til organiseringen i barnehagen samlet sett. De mener arbeidsmengden er den samme og de har ikke fått mindre å gjøre selv om de har fått økt pedagogtetthet. De skulle gjerne skulle hatt flere barnehagelærere for å få mer utbytte av kompetansen i hele barnehagen. Ressursen skal være en styrke for hele barnehagen, men brukes mest som en del av grunnbemanningen på en avdeling.

Endringer i yrkesrollen

Bergen kommune har ikke stillingsinstruks eller rollebeskrivelse. Styret har en samtale når de begynner om forventninger til rollen i barnehagen.

Styret mener at hun ikke har fått noe større handlingsrom ved økt pedagognorm, og det er samme oppfattelse hos de pedagogiske lederne. De mener også at de ikke har vært noe endring i deres rolle etter innføring av ny pedagognorm.

Barnehagelæreren inngår som en del av grunnbemanningen på avdelingen, og har fokus på å være med barna. Barnehagen har valgt å sette henne på en storbarnsavdeling, men dette er noe de vurderer ut fra barnegruppene fra år til år. Det blir stilt spørsmål om hvem som har ansvaret for hennes rolle, og om den ligger til pedagogisk leder som er hennes nærmeste leder. Det virket uklart hvem som skulle ha ansvaret for at ressursen ble brukt i hele barnehagen.

En pedagogisk leder samarbeider på avdeling med en relativt ny utdannet pedagogisk leder. Pedagogisk leder sier at hun har fått en veilederrolle for henne, som hun ikke har hatt før.

4.2.2 Funn BK2

Kort casebeskrivelse:

Kommunal barnehage fra Bergen kommune med 4 avdelinger. Barnehagen har 4 pedagogiske ledere og 2 barnehagelærere

Implementering av ny pedagognorm

Barnehagen er likt organisert som BK1, i en hierarkisk modell, der styret har det overordnede ansvar for driften av barnehagen og det pedagogiske arbeidet. På samme måte som styret i BK1 har styret heller ikke fått noen føringer fra eier i forhold til hvordan pedagogrollene skal utføres. Selve modellen med den hierarkiske delingen av pedagogene, har hun ikke hatt innvirkning på. I barnehagen er de pedagogiske lederne mellomleder, og barnehagelæreren er uten lederansvar. De pedagogiske lederne har sammen med styret jobbet med hvordan de skal benytte barnehagelærerstillingen på huset, og lagt løpet for hvordan den rollen skal være kontra pedagogisk lederrollen. Barnehagelærerne ble ansatt etter at dette var gjort.

Arbeidsdeling

Styrer har det overordnede ansvaret for arbeidsdelingen og det pedagogiske arbeidet i barnehagen, men hun bruker lederteamet for å drøfte fordelingen av ansvar og utviklingsarbeid. Lederteamet består av styrer og de pedagogiske lederne.

Veiledning av pedagoger er styrer sitt overordnede ansvar, men hun samarbeider med lederteamet. De har pedagogmøter som de bruker til å veilede hverandre, der er både pedagogisk leder og barnehagelærerne med. De pedagogiske lederne har ansvar for veiledning på sine avdelinger.

Samarbeid med andre aktører som PPT, Helsepsykeleier og barnevernet har de pedagogiske lederne ansvaret for i samarbeid med styrer (*Tabell nr. 8*).

Det er de pedagogiske lederne sitt ansvar som mellomledere å bringe videre til sine avdelinger den pedagogiske retningen for barnehagen, utviklingsarbeid og planer som blir bestemt i lederteamet. De har i likhet med BK1 ansvar for alt som har med planarbeidet, utviklingsarbeidet, foreldresamarbeid og møter for sin avdeling (*Tabell nr. 8*).

De pedagogiske lederne samarbeider ikke på tvers av avdelinger om ansvarsoppgaver, men leder sine avdelinger selvstendig med føringer fra styrer, og styrende rammeverk. De tar også personalansvar for sine medarbeidere. Dette inkluderer medarbeidersamtaler med alle som ikke er pedagoger. Styrer tar medarbeidersamtaler med både de pedagogiske lederne, og med barnehagelærerne.

Barnehagelærerne som ble ansatt ved ny pedagognorm er ansatt på de to storbarnsavdelingene. Barnehagelærerne er heller ikke i denne barnehage en del av lederteamet, og ikke en del av ledelsen slik som i BK1. Styrer og de pedagogiske lederne har imidlertid fordelt mer arbeid til barnehagelæreren enn i BK1. De får ansvar for ulike utviklingsarbeid, og de fordeler foreldresamtaler seg imellom. Det er likevel pedagogisk leder som har det overordnede ansvaret, og det formelle ansvaret har ikke endret seg etter ny pedagognorm. Vi vil komme mer inn på barnehagelærerrollen under arbeidsmåter.

Hvem har ansvar for					
BK2					
Oppgaver	Styrer	Pedagogisk leder 1	Pedagogisk leder 2	Barnehagelærer 1	Barnehagelærer 2
Delta på ledemøter	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei
Lede avdelings møter	Nei	Ja	Ja	Nei	Nei
Skrive planer for avdelingen	Nei	Ja	Ja	Nei	Nei
Utvilingsarbeid	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Kontakt med foreldrene	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja
Foreldresamtaler	Nei	Ja	Ja	Ja	Ja
Ha kontakt med styrer		Ja	Ja	Ja	Ja
Medarbeidersamtaler	Ja	Delt ansvar	Delt ansvar	Nei	Nei
Veileder medarbeidere	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei
Veilede pedagoger	Ja	Delt ansvar	Delt ansvar	Nei	Nei
Kontakt med PPT, helsesykepleier og barnvem	Ja	Ja	Ja	Nei	Nei

Tabell nr. 8 Formelle ansvarsoppgaver ut ifra roller i barnehagen – Case BK2

Arbeidsmåter

Lederteamet kartlegger hvem de kan bruke inn i ulike pedagogiske prosjekter med barna ut fra kompetansen til personalet. De involverer de som har den kompetansen som trenges til det prosjektet de skal starte på. Det trenger ikke være pedagoger. Styrer og de pedagogiske lederne mener at de ikke har endret arbeidsmåtene noe særlig etter ny pedagognorm da de alltid har prøvd å bruke alle ansatte inn i pedagogisk arbeid.

De pedagogiske lederne og styrer mener likevel at det har en effekt at barnehagen har fått flere pedagoger da kompetansen har økt i barnehagen, og de er blitt et større fagteam. Dette letter gjør faglige prosjekter. De jobber i større grad med fellesprosjekter nå fordi de har kapasitet til det med flere pedagoger. Barna får mer igjen for denne fagligheten. De har blant annet planleggingstid samme som gjør at de lettere kan samarbeide i forhold til prosjekter.

«Det ligger en forventning til rollen. Vi har liksom ingen unnskyldning for å ikke gjøre det. Ting blir gjennomført i enda større grad enn før» (BK2- 2).

Selv om det er pedagogisk leder sitt formelle ansvar å lede avdelingen, så er det tett samarbeid mellom pedagogisk leder og barnehagelærer på hver avdeling når det gjelder arbeidsoppgaver som skal gjøres på avdelingen. En barnehagelærer har yrkeserfaring fra å jobbe med barna

med spesielle behov. Hun tar derfor et stort ansvar for barn med spesielle behov på sin avdeling.

Da barnehagelærerne ikke har samme mengde med administrativt arbeid, og ikke deltar på ledermøter, er de mer med barnegruppen enn de pedagogiske lederne. Barnehagelærerne sier det er deres hovedansvar å være med barna og gjøre oppgaver på avdelingen. Barnehagelærerne er da mer med barna i hverdagen enn de pedagogiske lederne. Dette gjør at barna får tettere oppfølging av en pedagog på de to avdelingene som har en barnehagelærer, dette er en annen effekt av pedagognormen. Barnehagelærerne utdyper at deres arbeidsoppgave er å være med barna, tilrettelegge for lek og organisering av grupper.

«Det er det daglige arbeid, men mest det å være med barna og se til at de leker og at det er tilrettelagt for lek. Det pedagogiske kan du si» (BK2- 4).

Avdelingene får også delt seg mer inn i grupper nå når de er flere pedagoger på storbarnsavdeling. Dette gjelder ikke småbarnsavdelingene, her er det likt som før.

Barnehagelærerne er stedfortredere når pedagogisk leder ikke er til stede, de tar også ansvar for avdelingen når pedagogisk leder er på møter eller har administrativt arbeid. I tillegg til å være stedfortreder går de inn som pedagogisk leder ved lengre tidsfravær av pedagogisk leder. Dette er likt som BK1

Endringer i yrkesrollen

Styrer går gjennom ansvarsoppgaver ved nye ansettelse av pedagoger i barnehagen, og hvilket ansvar de har i sin rolle i denne barnehagen. Bergen kommune har ikke stillingsinstrukser, som tidligere nevnt.

Barnehagen har fått flere barnehagelærere og det har medført et større handlingsrom for styrer. Hun har da flere pedagoger som kan bidra inn i det faglige i barnehagen. Pedagogisk leder som har barnehagelærer på avdelingen, sier at hun har et større handlingsrom nå når hun har noen å dele arbeidsoppgaver med. Det er ikke tilfelle for den pedagogiske lederen som ikke har en barnehagelærer å samarbeide med, hun merker ikke noe forskjell i sitt handlingsrom.

De pedagogiske lederne mener at rollen deres ikke har endret seg med ny pedagognorm til tross for at handlingsrommet er blitt større. Det er fortsatt de som har lederansvaret for avdelingen.

De to barnehagelærerne er tilknyttet hver sin storbarnsavdeling, men styrer sier at de har et ansvar for å delta inn i helheten i barnehagen. Barnehagelærerne inngår som en del av grunnbemanningen på avdelingen, men styrer har klar for ventinger at de bidrar inn hele barnehagen. Styrer sier de skal være en ressurs for hele barnehagen og ikke bare for sin avdeling. Dette kan være at de har samlinger på andre avdelinger enn den de jobber fast på, eller at de må formidle fagligkunnskap på personalmøter som de har fått ved nye kurs. Styrer ser at hun må minne dem på dette, hvis ikke blir de fort knyttet til sin avdeling.

4.2.3 Funn K1

Kort casebeskrivelse:

Privat barnehage i Kanvas stiftelsen, med 4 avdelinger. De har totalt 7 pedagoger som er likestilte og har tittelen barnehagelærere. Videre i oppgaven vil vi kalle dem pedagogiske leder, da de har samme mellomleder rolle som de pedagogiske lederne i de kommunale barnehagene.

Implementering og føringer for pedagogrollen etter 50% pedagogtetthet

Kanvas begynte allerede i 2011, før ny pedagognorm, med 50 % pedagoger i sine barnehager. Barnehagen hadde ingen innflytelse på at pedagogene skulle gå fra pedagogiske leder og førskolelærer 2, til likestilte barnehagelærere (sener i oppgaven kalt pedagogiske ledere). Styrer så likevel at dette var en vei å gå for å behold og rekruttere pedagoger. Eier har uttalt at det var misnøye hos dem som hadde stilling som barnehagelærer, og at de mistet like mange som de rekrutterte. Kanvas ønsker derfor å likestille sine pedagoger for å gi dem rom for å bruke utdanningen sin inn i barnehagen bedre enn de hadde fått gjort med sin stilling som barnehagelærer. De pedagogiske lederne har fått en delt mellomlederansvar for sine avdelinger, som skiller seg fra Bergen kommune sin organisering med en pedagogisk leder per. avdeling som mellomleder. Vi vil komme tilbake til hvordan de deler ansvar og oppgaver seg imellom under arbeidsdeling. I innførings prosessen har Kanvas stilt forventinger til

fordeling av arbeidsoppgaver, og bruk av planleggingstid for pedagogene. Barnehagen har vært med i drøftingsforum rundt økt pedagogtetthet.

For barnehagen at det vært viktig at de har fått tid til å innføre 50% pedagogtetthet av eier, slik at de kunne bruke den tid de trengte til å omstille seg.

“Vi har vært veldig involvert i 50 % satsningen det har vi. Jeg vil kanskje mer si at de har invitert og involvert i satsingen og gitt oss perspektivene underveis, og så har de gitt oss tid ikke minst” (K1-5).

Arbeidsdeling

Barnehagen har en hierarkisk modell med styrer som øverste leder, med det overordnede ansvaret for driften av barnehagen og det pedagogiske arbeidet. De pedagogiske lederne har eier gitt en delt mellomlederansvar for avdelingene de er på. De er likestilte i tråd med Kanvas sitt styrevedtak (2011) om likestilte pedagoger i deres barnehager.

De pedagogiske lederne sitter i et barnehagelærerteam, sammen med styrer. Disse møtene blir brukt til å drøfte utfordringer og nye perioder i barnehagen. Barnehagen har også delt seg inni ulike fløyer, der de to småbarnsavdelingen er en fløy og de to storbarnsavdelingene er en annen fløy. Barnehagen har møter der en fra hver fløy, deltar sammen med styrer. Det er utnevnt en ansvarlig for hver av de to fløyene. Styrer bruker dette møtet til å konferere og tenke større linjer sammen med de ansvarlige. Disse er ansvarlig for å koordinere de to avdelingen slik at de jobber med det samme innholdet. Det er på denne måten et sterkt samarbeid mellom de pedagogiske lederne på samme fløy, slik at den ene pedagogiske lederen som er alene på sin avdeling inngår i et samarbeid med de to andre pedagogiske lederne på samme fløy.

Styrer har et stort ansvar for veiledning av de pedagogiske ledere, både når det gjelder formell veiledning og uformell. De bruker kollegaveiledning, og da veileder de hverandre, men styrer er sterk involvert. Veiledning av andre medarbeider er de pedagogiske lederne sitt ansvar. Her har de likestilt ansvar, både når det gjelder veiledning i her og nå situasjoner, og planlagt veiledning. Styrer er tydelig på at det er de pedagogiske lederne sitt ansvar å veilede medarbeidere. Medarbeidersamtaler er det kun styrer som har ansvar for.

Samarbeid med PPT, barnevern og helsesykepleier (*Tabell nr. 9*).

De jobber som sagt to og to pedagogiske ledere samme på avdelingene, bortsett en pedagogisk leder som er alene. Likestillingen av pedagogene i barnehagen har medført endringer i hvordan de jobber med ulike ansvars områder, og gitt dem fleksibilitet til å dele oppgaver etter hvor de har sine styrker og jevne ut arbeidsmengden mellom seg.

De pedagogiske lederne har et felles ansvar for avdelingen, barnegruppen, planarbeid og det å lede avdelingsmøter. De samarbeider i forkant av møter om innholdet, og tar ansvar for ulike deler. (*tabell nr. 9*). På en avdeling er det en ny ansatt, så da er det den pedagogiske lederen med mest erfaring som har tatt hovedansvaret. I forhold til planarbeid og foreldresamarbeid er de alle likestilte, men de kan ha fordelt oppgaven seg imellom. Slik at en tar ansvar for en oppgave som å skrive alle planer, mens en annen tar ansvar for noe annet som for eksempel foreldresamtaler. Det er en pedagogisk leder som jobber alene på en avdeling, og har ansvar for en avdeling alene. Hun samarbeider likevel med pedagogene på samme fløy, som vi vil komme nærmere inn på under arbeidsmåter. Muligheten de nå har til å fordele ansvarsoppgaver på har gitt dem fleksibilitet til å dele oppgaver etter hvor de har sine styrker.

I tillegg til å ha ansvar for sine avdelinger og samarbeidet mellom fløyene på ansvar, så har de pedagogiske lederne ansvar for ulike ressursteam i barnehagen. De ulike teamene har ansvar for enten IKT, uteliv eller språkutvikling i hele barnehagen. De består av ansatte fra alle avdelinger og leders av en pedagogiske ledere. Vi vil komme tilbake til teamene senere under arbeidsmåter.

Hvem har ansvar for				
K1				
Oppgaver	Styrer	Pedagogisk leder 1	Pedagogisk leder 2	Pedagogisk leder 3
Delta på ledermøter	Ja	Delt ansvar	Delt ansvar	Delt ansvar
Lede avdelings møter	Nei	Delt ansvar	Delt ansvar	Delt ansvar
Skrive planer for avdelingen	Nei	Delt ansvar	Delt ansvar	Delt ansvar
Utvilingsarbeid	Ja	Delt ansvar	Delt ansvar	Delt ansvar
Kontakt med foreldrene	Ja	Delt ansvar	Delt ansvar	Delt ansvar
Foreldresamtaler	Nei	Delt ansvar	Delt ansvar	Delt ansvar
Ha kontakt med styrer		Delt ansvar	Delt ansvar	Delt ansvar
Medarbeidersamtaler	Ja	Nei	Nei	Nei
Veileder medarbeidere	Ja	Delt ansvar	Delt ansvar	Delt ansvar
Veilede pedagoger	Ja	Delt ansvar	Delt ansvar	Delt ansvar
Kontakt med PPT, helseyskepleier og barnvern	Ja	Delt ansvar	Delt ansvar	Delt ansvar

Tabell nr. 9 Formelle ansvarsoppgaver ut ifra roller i barnehagen – Case K1

Arbeidsmåter

Styrer sier at de er helt annerledes organisert etter at de har fått 50% økt pedagogtetthet. De er blitt et mer åpent hus, der samarbeid på tvers av avdelinger er en del av hverdagen. De pedagogiske lederne forteller at samarbeidet mellom avdelingen er tettere, som gir et større innblikk i hverandres hverdag, og delingskulturen er blitt høyere. De mener at de i mye større grad er blitt et felles -VI, enn at hver avdeling jobbet for seg. Dette er de veldig fornøyde med.

De pedagogiske lederne samarbeider om det pedagogiske tilbudet til barna, og her kommer spesielt ressursteamene inn, og fløysamarbeid. Måten de fordeler arbeidsoppgaver på som skal være til nytt for hele huset har de god erfaring med. De tar igjen opp dette med at man får et innblikk hos hverandre, og at det er lettere å hjelpe hverandre når de jobber på tvers om faglige oppgaver og utvikling.

Ressursteamene sørger for at de jobber målrettet med områdene IKT, uteliv og språkutvikling. Det pedagogiske arbeidet har blitt styrket, ved at den faglige kompetansen er hevet i hele personalgruppen når de jobber i ulike ressursteam som gir tydelig faglig retning.

De pedagogiske lederne synes det fungerer at de har fordelt oppgavene seg imellom som skal være til nytte for hele barnehagen.

«Ja, det synes jeg, fordi da har vi møter for læringsarbeidet på personalmøter i disse gruppene. Så går vi ut og så gjør vi det vi har bestemt at vi skal gjøre, og så komme vi tilbake neste gang og evaluerer og snakke om hvordan det har gått også videre. Vi viderefremidler til andre hvordan vi skal gjøre det» (K1-2).

Fløysamarbeidet har gjort at de samarbeider om barna på den fløyen, og at de jobber med samme tema og utviklingsarbeid på tvers av avdelinger i fløyen, og sikrer at det blir en rød tråd.

Styrer sier at hun har gitt dem ansvar selv til å finne ut hvordan de løser oppgavene og samarbeider innad på avdelingene, men det kan være utfordrende å lede noe sammen.

«Det er jo dette å få til dette samarbeidet dem imellom som gjør at de ikke får en sånn fast låst rolle da, og det er en utfordring og lede ting sammen noen ganger, det har vi sette.» (K1-4).

På tre av fire avdelinger, samarbeider to pedagogiske lederne om barnegruppen, personalansvar og andre arbeidsoppgaver som beskrevet i tabell nr. 9. De fordeler oppgaver seg imellom, men det er ikke likt hvordan de fordeler oppgaver på de tre avdelingen mellom de pedagogiske lederne. En avdeling har fordelt seg imellom slik at en har ansvar for det som skjer på avdelingen, mens den andre skal ha ansvar for hele fløyen, og det samarbeidet på tvers som tidligere beskrevet. En annen avdeling sa at de prøvde å finne ut hvilken styrker de har, og fordelte arbeidsoppgaver etter det. Den siste avdelingen har ikke så lang erfaring med å være to pedagoger. Den pedagogiske lederen med lengst erfaring sa at hun tok mest ansvar for den avdelingen siden den andre var ny utdannet. De skulle fordele mer etter hvert, når hun hadde kommet mer inn i jobben.

Det ble nevnt at det kan være uklart for andre medarbeider hvem de skal forholde seg til når det ikke er en leder, men to likestilte. De fleste har jobbet lenge i barnehagen, og er vant til at det er en leder for avdelingen. Når det da kommer en ny utdannete pedagogisk leder inn på en avdeling med en pedagogisk leder med mye erfaring, så er erfaringen at det kan bli uklart

hvem man skal forhold seg til, selv om de i utgangspunktet er likestilte. Når dette oppstår, er kommunikasjon viktig sier en erfaren pedagogisk leder.

Endring i yrkesrollen

De har en rollebeskrivelse fra Kanvas å forholde seg til som de pedagogiske lederne synes er tydelig og grei, og som er lett å forholde seg til. Da vet de hva som er deres ansvar. Styrer fast setter de større linjene i forhold til arbeidsdeling, og hva de skal ha ansvar for. Videre er det så opptil de pedagogiske lederne å vise henne hvordan de har tenkt å sikre at egen avdeling gjennomfører dette. Styrer har tydelige forventninger til deres rolle som pedagogiske ledere som tydelige rollemodeller og at de er fagpersoner i barnehagen.

Styrer mener at måten de organiserer seg på har gitt henne et større handlingsrom da hun kan hente kompetanse hos personalet, da de har spisset sin egen kompetanse i ressurs teamene. Da kan de dele på formidlingen på personalmøter og planleggingsdager om ulike teama. Det er en større avlastning for henne på det pedagogiske området.

Likestillingen av rollen som pedagog i barnehagen har ført til endringer i rollen, da de slipper hele ansvaret selv, og kan dele på ansvaret og rådføre seg med hverandre. De kan fokusere på et fagområde i forhold til hvilket ressursteam de har ansvar for, og dette gjør at de får en spisskompetanse.

Styrer sier at denne formen for likestilling av den pedagogiske lederrollen krever høy grad av tilbakemeldingskultur. Når du ikke har en definert leder kan det bli utfordrende hvis de ikke er enige om fordeling av oppgaver, og hvem som skal ha ansvar for hva, eller hvis noen ikke følger opp det de er blitt enige om. Det krever derfor åpenhet og tilbakemeldingskultur.

4.2.4 Funn K2

Kort casebeskrivelse:

Privat barnehage i Kanvas stiftelsen, med 4 avdelinger. De har totalt 7 pedagogiske ledere, som er likestilte mellomledere i barnehagen.

Implementering og føringer for pedagogrollen etter 50% pedagogtetthet

K2 har fått samme føringer fra Kanvas stiftelsen som K1 for pedagogrollen i barnehagen ved økning til 50 % pedagoger i barnehagen. Styrer deltok i drøftinger den gangen Kanvas startet en prosess med å likestille alle pedagoger i barnehagene sine. De pedagogiske lederne har en delt mellomleder ansvar for sine avdelinger som er mer inngående beskrevet i K1.

Arbeidsdeling

Barnehagen er likt organisert som K1, med en hierarkisk modell, med en styrer som har det overordnede ansvaret for driften av barnehagen og det pedagogiske arbeidet. Det er også likt i forhold til likestilte pedagogiske ledere som har en mellomleder rolle i barnehagen.

Barnehagen har pedagogmøtet på kveldstid der alle pedagogene deltar sammen med styrer, der tar de opp saker som styrer mener alle skal være med på. I tillegg har de ledermøter på dagtid, da deler de på hvem som skal delta. Det viktigste er at alle avdelinger får informasjonen, og styrer synes det er greit at det ikke er noen faste som sitter der, men at de blir enige seg imellom hvem som går. Den pedagogiske lederen som går representerer begge to, slik at de må diskutere innholdet på møtet på forhånd. De pedagogiske lederne sier at de alle er med i ledergruppen. Ledergruppen har ansvar for arbeidsdelingen for hele barnehagen, men hovedansvaret ligger hos styrer.

Barnehagen har delt barnehagen inn i to fløyer. De to storbarnsavdelingene er en fløy og de to småbarnsavdelingene er en annen fløy. Formålet er samarbeid mellom avdelingene i forhold til barna og fordeling av arbeid, slik at det ikke blir mer belastning på enkelte personer enn andre. De har fløyvise møter med en fra hver fløy, som deltar sammen med styrer. To pedagogiske ledere er utnevnt til å være ansvarlige for en fløy hver. De hadde ansvaret, sammen med styrer å koordinere hele barnehagene, i forhold til fravær og se om noen burde flyttes på eller om man skal ta inn vikar. De så også på vaktplaner, for å få hverdagen til å gå rundt i barnehagen.

Pedagogene ønsket at de to fløyen skulle ledes likt, og at barna skulle få et likt tilbud, slik som hos K1. Det var derfor et tett samarbeid mellom avdelingene på samme fløy. Pedagogen som

er alene som pedagog, samarbeidet med de to pedagogene på småbarnsfløy. Vi vil si mer om hva de samarbeider om, i avsnittet om arbeidsmåter.

Medarbeidersamtaler var styres ansvarsområde, og ble flytte til styrer ved innføringen av 50% pedagoger i barnehagen.

De pedagogiske lederne hadde ansvar for veiledning på avdelingen eller på fløyene, når det gjaldt uformell veiledning av medarbeidere. Mer systematisk veiledning hadde styrer det overordnede ansvaret for. Hun hadde også ansvar for veiledning av pedagogene, men de brukte også hverandre, da de hadde ulik kompetanse de kan dra nytte av. (Tabell nr. 10)

«Man bruker hverandre i pedagoggruppen. Faglig konsultasjon om ting man diskuterer og snakker med hverandre om. Det er det som er så ekstra godt med det å ha en pedagog til på avdelingen som er så tett på barna at de kan ha den veiledning sammen der» (K2-4).

Barnehagen hadde samarbeid med andre aktører som PPT, barnevern og helsesykepleier. Styrer hadde hovedansvaret for dette samarbeidet, da mye av systemet er lagt opp slik at det er styrer som må sende inn formelle dokumenter. Det var likevel et samarbeid mellom styrer og de pedagogiske lederne, da pedagogene er ansvarlig for barnas utvikling på egen avdeling og har mest kunnskap om det (Tabell nr. 10).

De pedagogiske lederne hadde felles ansvar for barnegruppen og avdelingen de arbeidet på. Dette innbefatter planarbeid, lede avdelingsmøter, barnegruppen og utviklingsarbeid. Alle hadde ansvar for foreldresamtaler, og disse ble delt dem opp mellom dem (Tabell nr.10).

Hvem har ansvar for				
K2				
Oppgaver	Styrer	Pedagogisk leder 1	Pedagogisk leder 2	Pedagogisk leder 3
Delta på ledermøter	Ja	Delt ansvar	Delt ansvar	Delt ansvar
Lede avdelings møter	Nei	Delt ansvar	Delt ansvar	Delt ansvar
Skrive planer for avdelingen	Nei	Delt ansvar	Delt ansvar	Delt ansvar
Utvilingsarbeid	Ja	Delt ansvar	Delt ansvar	Delt ansvar
Kontakt med foreldrene	Ja	Delt ansvar	Delt ansvar	Delt ansvar
Foreldresamtaler	Nei	Delt ansvar	Delt ansvar	Delt ansvar
Ha kontakt med styrer		Delt ansvar	Delt ansvar	Delt ansvar
Medarbeidersamtaler	Ja	Nei	Nei	Nei
Veileder medarbeidere	Ja	Delt ansvar	Delt ansvar	Delt ansvar
Veilede pedagoger	Ja	Delt ansvar	Delt ansvar	Delt ansvar
Kontakt med PPT, helsesykepleier og barnvern	Ja	Delt ansvar	Delt ansvar	Delt ansvar

Tabell nr. 10 Formelle arbeidsoppgaver ut ifra roller i barnehagen – Case K2

Arbeidsmåter

Barnehagen jobbet mer helhetlig enn de gjorde før, når det var flere pedagoger. Tidligere arbeidet de mye mer avdelingsvis. Flere pedagoger har gitt rom for å diskutere mer, og det har økt det faglige miljøet i barnehagen. Pedagogene merket også at andre medarbeidere har fått et faglig løft. Dette er fordi de jobber sammen med pedagoger i team, slik at det hever det faglig hos alle i barnehagen.

«Det gjør noe med hele miljøet føler jeg, at man har mer fagligtyngde og at man står tryggere i å bruke det faglige språket og faglighet ute begrunnelse for hvorfor man gjør ting, og det har ganske mye å si» (K2-3).

Pedagogene mente at kvaliteten økte, når de fikk fordypet seg faglig innenfor et område og ulike fellesaktiviteter. Barnehagen hadde et team, som jobber med uteliv, men de har for øyeblikket ikke andre team. Dette ville styrer skal arbeide med å få på plass igjen. Det vil da være tre team, som har fokus på fagområdene språk, uteliv, og lek og læringsmiljø. De pedagogiske lederne skal være ledere hvert av de tre teamene, og det skal være med personal

fra alle avdelingene slik som i K1. Ellers var det team i forhold til ulike prosjekter, som de skal ha sammen med barna.

Barnehagen var, som nevnt del opp i to fløyer, der småbarnsfløy har tre pedagogiske ledere var fordelt på to avdelinger og der storbarnsfløy har fire pedagogiske ledere fordelt på to avdelinger. De pedagogiske lederne på samme fløy, samarbeidet om barnegruppene og hadde blant annet delt barna inn i aldersgrupper, uavhengig av hvilken avdeling de tilhørte. Pedagogene sa også at de kunne dele barnegruppen i flere smågrupper på avdelingen, når de er to pedagoger på avdelingen. En pedagogisk leder sa at effekten å dele barnegruppen i mindre grupper ses igjen på språkarbeidet.

Barnehagen hadde fire avdelinger, hvor det er to likestilte pedagogiske ledere på tre av avdelingene. Det var ingen fast fordeling på hvem som skulle gjøre hva på avdelingen. Pedagogene hadde en rollebeskrivelse å forholde seg til, som beskrev arbeidsoppgaver og ansvar til stillingen. Pedagogene samarbeidet om barnegruppen, personalansvar og andre arbeidsoppgaver som beskrevet i tabell nr. 10. Pedagogene prøvde å fordele arbeidsmengden likt seg imellom, og avtalte arbeidsdeling fra måned til måned.

De pedagogiske lederne forteller at de deler barnegruppen og alt ansvar som har med barna i to mellom seg. Noen barnegrupper kan være mer krevende enn andre, de har da en dialog underveis slik at de kan gjøre justeringer i arbeidsoppgaver for å fordele arbeidsbyrden bedre. En pedagogisk leder sier at det kan være utfordrende å være to pedagogiske leder som er likestilte, da de ikke får tid til å snakke sammen i løpet av dagen. Dette kan gå utover effektiviteten en skulle oppnå ved å være to pedagogiske leder på avdelingen mener hun. En annen pedagogisk leder sier at det kan være utfordrende med denne organiseringen hvis man er to likestilte leder som er veldig forskjellige i arbeidsmåter og hvordan man gjør ting. Da er det vanskelig å bli enige. Den siste utfordringen som blir tatt opp er at når en pedagogisk leder har lang erfaring og skal være likestilt med en som er mer uerfaren, da forholder de andre ansatte seg mer til pedagogen med mest erfaring. De gir henne mer autoritet. På den andre siden blir det nevnt at de føler seg sterkere ved å være to pedagoger som kan «backe» hverandre opp i forhold til pedagogiske opplegg på avdelingen.

Endring i yrkesrollen

Det er Kanvas som har lagt føringer for rollen som pedagog ved innføring av 50 % pedagogdekning i barnehagen. I tillegg legger styrer føringer for rollen lokalt. De pedagogiske lederne mener også at de får lov til å påvirke ganske mye sin egen rolle.

Styrer mener at hennes handlingsrom er blitt større på grunn av et større fagmiljø, som kan være med å dra lasset faglig. Hun har flere å gi arbeidsoppgaver til. De pedagogiske lederne syns også at de har fått et større handlingsrom, da de kan bruke de siden av seg selv som de er sterke på og kan ta mer plass på dette feltet og bidra mer direkte. De planlegger for seg selv og den gruppen de skal ha, og trenger ikke å planlegge for andre grupper.

«Jeg føler at jeg har ganske stort rom. Du kan bidra mer og føle at du virkelig kan bidra når du har ditt felt du er sterk på» (K2-2).

En av de pedagogiske lederne mener at det nå er større aksept for å gå fra avdelingen, og gjøre administrative oppgaver enn før når de bare var en pedagogisk leder på avdelingene.

Rollen har endret seg siden de ble likestilte, da det er mer samarbeid på tvers i barnehagen og de drar nytte av hverandres kompetanse. De pedagogiske lederne lærer av hverandre, og kan dermed vokse og utvikle seg som fagpersoner i felleskap. De har også en mindre ansvarsbyrde når de er to på avdelingen, og kan dele på arbeidsoppgaver og ansvaret. Det kan være en utfordring å ha delt ansvar hvis en ikke er enige eller en ikke følger opp det de er blitt enige om mener pedagogene. De sier at likestilte pedagogiske ledere krever et miljø som har aksept for at det er lov å ta opp uenigheter, og at man snakker sammen.

4.2.5 Oppsummering av funn

Vi har studert fire barnehage med det formål å se på om økt pedagogtetthet har gitt noen endringer i arbeidsdeling og arbeidsmåter. De to barnehageeierne vi har valgt har hatt to ulike tilnærminger til å øke pedagogtetthet i sine barnehager. Kanvas stiftelsen endret sin organisasjonsstruktur til likestilte mellomledere, mens Bergen kommune beholdt sin hierarkiske organisasjonsstruktur med pedagogiske leder som mellomleder, og en barnehagelærer som er under pedagogisk leder. Vi ser at dette har ført til to ulike måter å drive barnehagen på.

I Bergen kommune sine barnehager er det lite som er endret i forhold til formelt ansvar for de pedagogiske lederne, mens i Kanvas har alle pedagogene blitt pedagogiske leder og fått et formelt ansvar. Vi ser også at arbeidsmåten i barnehagen er ulike. Kanvas har organisert et samarbeid mellom de pedagogiske lederne og har en struktur på dette, som gjør at de deler på arbeidsoppgaver og fagkunnskapen på en strukturert måte mellom avdelingene. De mener at den faglige kunnskapen har hevet seg i barnehagen etter at de er blitt flere pedagoger. De kommunale barnehagene mener også at det faglige er hevet etter at de ble flere pedagoger i barnehagen, selv om de ikke har organisert samarbeidet mellom pedagogene formelt slik som Kanvas. De jobber mer avdelingsvis, og ikke så mye på tvers som Kanvas. Tre av styrene mener den økte fagligheten har ført til et større handlingsrom for dem som ledere, da det er flere som kan bidra inn faglig i barnehagen.

De kommunale barnehagen sine pedagogiske leder sier at lite har endret seg i deres yrkesrolle etter ny pedagognorm. Kanvas sine barnehagelærere mener i motsetning at deres rolle er endret etter innføring av 50% pedagogdekning og likestilte pedagoger. De utdyper at mer samarbeid på tvers av avdelingene gjør at de drar nytte av hverandre og ansvarsbyrden blir mindre når de er to som har likt ansvar. De tar også opp at de får fordype seg i et fagfelt som gjør at de får en spisskompetanse innenfor dette fagfeltet.

Endringer i arbeidsdeling, arbeidsmåter og roller i barnehagen, kan gi både utfordringer og muligheter i barnehagefeltet. Vi ta med oss hovedfunnene fra dette kapittelet og drøfter disse opp mot vårt teoretiske ståsted og tidligere forskning i kapittel fire i denne rapporten.

	Bergen kommune	Kanvas
Organisasjonsstruktur	Hierarkisk ledelse	Delt ledelse
Roller	Ingen endring: • Hierarkisk struktur mellom pedagogisk leder og barnehagelærer	Endring: • Likestilte pedagogiske ledere • Pedagogiske ledere får spisskompetanse innenfor et fagområde
Arbeidsdeling	Ingen endring i formelt ansvar for pedagogiske leder og barnehagelærere	Alle pedagogene er blitt pedagogiske ledere og har fått formelt ansvar
Arbeidsmåter	Liten endring i arbeidsmåter	Endring i arbeidsmåter • Høy grad av deling av fagkunnskaper på tvers av avdelinger i en fast struktur

Tabell nr. 11 Hovedfunn i forskningen

5. Drøfting

5.1 Innledning

I dette kapittelet vil vi presentere forskningens hovedfunn, som ble presentert i kapittel fire. Hovedfunnene vil bli drøftet opp mot teori, tidligere forskning og praksis i barnehagesektoren. Målet har vært å skape en refleksjon rundt endringene i organisasjonsstrukturen etter økt pedagogtetthet. I denne delen legger vi vekt på å få frem våre hovedfunn i forskningen. Vi vil synliggjøre barnehageeiere og barnehageledere sin medvirkning til endringer i organisasjonsstrukturen etter ny pedagognorm. Vi vil også få frem informantenes opplevelser av endringer innenfor temaene arbeidsdeling, arbeidsmåter og roller. Våre funn vil bli drøftet innenfor hvert av områdene vi velger å presentere barnehagene samlet under hvert tema.

5.2 Forskningens hovedfunn

Våre funn i denne forskningen har vært under alle de tre områdene vi har studert. Altså mulige endring i roller, arbeidsmåter og arbeidsdeling etter økt pedagogtetthet. Hovedfunnene i denne forskningen er at våre caser har valgt en ulik tilnærming til den nye pedagognormen. Kanvas stiftelsen har endret sin organisasjonsstruktur til likestilte mellomledere, mens Bergen kommune har beholdt sin hierarkiske organisasjonsstruktur med pedagogiske leder som mellomleder, og en barnehagelærer som er under pedagogisk leder. I Bergen kommune sine barnehager er det ingen endring i forhold til formelt ansvar for de pedagogiske lederne, mens i Kanvas har alle pedagogene blitt pedagogiske leder og fått et formelt ansvar.

Arbeidsmåtene i de fire barnehagene er blitt ulikt strukturert etter økt pedagogtetthet. Kanvas hadde lagt til rette for et organisert samarbeid mellom de pedagogiske lederne. Dette var strukturert, slik at pedagogene fikk delt på både arbeidsoppgaver og fagkunnskap på tvers av avdelingene. Bergen kommune sine barnehager hadde ingen endring i sine strukturer, som økte det organiserte samarbeidet mellom pedagogene på tvers av avdelinger. Det har vært en økning på deling av faglige kompetanse etter ny pedagognorm. De fire barnehagene mente at det faglige var hevet i barnehagene, men funn viste at den faglige kompetansen deles i ulik grad mellom pedagogene i de fire barnehagene. Våre funn viste at Kanvas sine barnehager hadde en strukturert deling av kompetanse på tvers i barnehagen, der pedagogen fikk fordype seg mer i fagområder. Dette var funn vi ikke fant i Bergen kommune sine barnehager.

Endringer i rollene er også ulikt mellom de fire barnehagene i forskningen. De pedagogiske lederne i de kommunale barnehagene uttrykte liten endring i egen yrkesrolle. Kanvas sine barnehagelærere mente at deres rolle hadde hatt endring etter økt pedagogtetthet og likestilte pedagoger. Funn viste at forskjellen mellom barnehagene, var på samarbeidet på avdelingen og på hvers av barnehagen. Vi fant at Kanvas sine barnehager samarbeidet mer på tvers av barnehagen, enn Bergen kommune sine barnehager. Dette medførte til at pedagogene i Kanvas sine barnehager dro mer nytte av hverandre og at ansvarsbyrden ble mindre, når de hadde likestilt sine pedagoger. Spisskompetanse og mulighet fordype seg i et fagfelt var også større i de private barnehagene.

5.3 Arbeidsdeling

Etter innføring av ny pedagognorm, og alle barnehagene måtte tilsette flere barnehagelærere i barnehagene, tok eierne av de fire barnehagene i vår forskning to ulike strategier for sine barnehager. Kanvas redefinerte rollene, og likestilt sine pedagoger med både ansvar og oppgaver. De valgte også å bytte ut stillingstittelen pedagogisk leder til barnehagelærer for alle pedagogene. Bergen kommune valgte en annen strategi for sin organisering av barnehagelærerne. De valgte å fortsette å organisere sine barnehager slik de opprinnelig var der pedagogisk leder var leder for avdelingen, men den nye barnehagelærer var under pedagogisk leder hierarkiet. Bergen kommune gav også sine barnehageledere autonomi til å definere rollene og ansvarsoppgavene til pedagogene. De kommunale barnehagene benytter altså begge stillingstitlene i sine barnehager i motsetning til de private i vår undersøkelse.

5.3.1 Hirarkisk eller delt ledelse

Eierne har hatt full autonomi til å legge til rette for strukturer og organisere personalet i egne organisasjoner. Angående rollen som pedagogisk leder så stilles det kun krav til pedagogisk utdanning, og det er ikke et krav om de skal fungerer i en bestemt stillingskategori. Det er innfor barnehagens styringsrett å bestemme over barnehages personalressurser, og hvordan disse organiseres. (Utdanningsdirektoratet, 2011). Både Kanvas og Bergen kommune tok sine valg for sine organiseringer for egne barnehager. Der Bergen kommune valgte en hierarkisk modell, valgte Kanvas stiftelsen å likestille sine pedagoger. Man kan undre seg over hva dette har å si for de fremtidige barnehagene våre. Muligheter kan bli at de ulike organisasjonsstrukturene gir seg utslag i store endringer mellom ulike barnehager. Dette kan

igjen ha betydning for kvaliteten, at det for eksempel blir forskjeller på kvaliteten mellom de ulike barnehagene. (Vi skriver mer om kvalitet seinere i dette kapittelet)

Undersøkelsen til Eide og Homme (2019) avdekket at ansvars- og oppgavefordelingen mellom pedagogene varierte. Det var blant annet ulikt hvordan barnehagene fordelte oppgaver internt mellom pedagogene. Det var også et skille på om oppgaven var knyttet til en avdeling, eller til hele barnehagen. Deres forskning viste at ledelse og organisering hadde en påvirkning på pedagogene i barnehagene. Funn som Eide og Homme fant på dette området samsvarte godt med funn i vår forskning. Vi så at eiers og leders strategier påvirket hvordan pedagogene delte både på oppgaver og ansvar. Organisasjonsstrukturer som ble laget, var med på styre hvilke muligheter det var for samhandling mellom pedagogene, og ikke minst hvor mye tid som ble satt av til samarbeid, og hvordan samarbeidet ble organisert i hverdagen. Det som viste seg i både vår, og Eide og Homme (2019) sin forskning, var at eierne av barnehagene organiserte personalet sitt på ulike måter. De hadde organisert pedagogressursene, og deres arbeidsoppgaver og ansvar ble del i to ulike tilnærminger som er hierarkisk og likedelt. Denne forskjellen i organiseringen gav seg utslag i ulike endringer i de ulike barnehagene.

Vi undrer oss over valgene de to eierne tok, og over at de var så ulike. Kunne endringene vi så i Kanvas sine barnehager vist seg i Bergen kommune sine barnehager om de hadde valgt å likestille sine pedagoger? Muligheten er kanskje at eierne av Kanvas og Bergen kommune sine barnehager, er kommet ulikt i prosessene i sine ønsker og tanker om best mulig utnyttelse av pedagogressursen. Dette har kanskje hatt en innvirkning på valg av organisasjonsstrukturering i barnehagene. Eiers strategier og barnehageleders valg er med på å påvirke organisasjonsstrukturene i barnehagene. Barnehageeiers håndteringer av ny pedagognorm har vist seg å være medvirkende årsak til endringer i strukturene inne i barnehagene. Vi vet at eiers styring, strategier og prioriteringer påvirker det pedagogiske arbeidet i barnehagene (Børhaug og Lotsberg 2016). Vi vet at Kanvas startet prosessen med å øke pedagogtetthet i barnehagene tidligere enn Bergen kommune. Dette kan ha vært med å påvirke hvor mye eierne har fått reflektert og evaluert effekten av deres strategier, og deres valg av organisasjonsstrukturer etter ny pedagognorm.

Valg som blir tatt og grad av styring, kan føre til både fordeler og ulemper for barnehagene. Bergen kommune og Kanvas har tatt sine valg for egne barnehager. Hva kan disse valgene føre til? Vi vet at eiers og lederes ulike strategier etter nye pedagognorm er med på å påvirke

dette. Leders ansvar i innebærer å bygge strukturer slik at barnehagen klarer å utføre sitt mandat, og at barnehagen fungerer optimal. Å dele ansvar og oppgaver mellom barnehagelærerne kan være utfordrende ved økt antall pedagoger i barnehagene (Larsen og Slåtten, 2014, s. 24).

Eide og Homme (2019) sa i sin rapport at det ikke var sikkert at økt andel pedagoger førte til organisasjonsendringer. Gjennom vår forskning har vi sett at endringer i strukturene i organisasjonen har vært medvirkende årsak til endringer i barnehagene. Det er likt antall pedagoger per barn ute i barnehagene, men måten eierne har strukturert disse kan ha vært en påvirkning til endring. Våre informanter fortalte om egne opplevelser etter økt pedagogtetthet. Slik vi forstod deres utsagn, kan vi si at den nye normen kan ha påvirket andre steder i organisasjonen, slik teorien om Leavitts diamant beskriver. Funnene vi fant viste at økt pedagogandel førte til organisasjonsendringer.

Det kom frem i våre intervjuer at det kunne være utfordrende med delt ledelse. Eksempler på dette var blant annet at det kunne være utfordrende å samarbeide med noen som hadde ulike arbeidsmåter, eller meninger om en sak. Det kunne også være utfordrende hvis samarbeidskollegaen hadde opparbeidet høy autoritet og kompetanse etter lang praksis i barnehagen. Det å ha lite tid til å diskutere og reflektere rundt arbeidsmåter, kompetanse og erfaring, kan muligens være med på å skape usikkerhet i rollen. Det kan opparbeides en utrygghet, og en følelse av at man ikke er likestilt med kollegaen. Det å føle at den andre har mer autoritet enn en selv, kan være utfordrende når man skal være likestilte ledere. Det kan muligens være utfordrende å være likestilt leder hvis man som nyutdannet skal samarbeide med en med lenger fartstid i yrket, og der det er store ulikheter i erfaring og kompetanse. Det er mulighet for at erfarne pedagoger blir «veiledere» for de nyutdannede pedagogene.

Representant for eier av Kanvas sine barnehager bekreftet at det kunne være en utfordring med delt ledelse. Han sa at det krevde mye arbeid med strukturer av både eiere og barnehageledere, for få til en bra delt ledelse på avdelingene. Han uttrykte også at det kunne være fint å benytte modellen med likestilt ledelse, men man kunne arbeide mer hierarkisk på avdelingene. Vi setter da spørsmål om den formelle strukturen som er satt av organisasjonsstrukturen, blir satt til side av den uformelle strukturen på avdelingene. Kanvas sine likestilte pedagogiske ledere forteller om ulike opplevelser av det å være likestilte som mellomledere.

I vår forskning kom det frem ulike eksempler på at både hierarkisk, og delt ledelse kunne oppleves både positivt og utfordrende for alle mellomlederne. Opplevelsen av å ha liten tid til å snakke sammen og få felles forståelse, kan muligens være med å ta bort effektiviteten ved delt ledelse. Dette gjelder muligens også de kommunale barnehagene, selv om de har en hierarkisk ledelse på avdelingene. En mellomleder skal gjennom handling og oppgaveløsning få ut i praksis det ledelsen i barnehagen er blitt enige om (Monika Rydland, 2015). Vi så i vår forskning at alle pedagogene arbeidet med ulike oppgaver og ansvarsområder for å nå målene som organisasjonen har satt. Vi tenker at det er naturlig at også barnehagelærerne i de kommunale barnehagene er delaktig i barnehagens og avdelingenes måloppnåelse. De får nok også oppgaver og områder i driften som de får ansvar for, selv om det er de pedagogiske lederne eller styrer som står som har det formelle ansvaret.

5.3.1 Formell og uformell ledelse

Et av hovedfunnene i forskningen var endringer i det formelle ansvaret på avdelingene i barnehagene. I Bergen kommune sine barnehager så vi ingen endring i forhold til det formelle ansvaret til pedagogiske lederne. Kanvas hadde gitt alle pedagogene det samme formelle ansvaret for det pedagogiske arbeidet. Kanvas har likestilt pedagogrollene, slik at alle pedagogene har fått en mellomlederrolle. De har også likestilt ansvaret for arbeidet generelt. Lederne for barnehagene fortalte at de hadde det overordnede ansvaret for arbeidsdelingen, men at de pedagogiske lederne var ansvarlig for delingen av ansvarsoppgaver mellom seg på avdelingen. De kommunale barnehagene følger den formelle strukturen i forhold til mellomlederansvaret på avdelingen. Pedagogisk leder og barnehagelærer delte på mange oppgaver i løpet av uken. I våre funn fant vi et skarpt skille ved ulike ansvarsområder (se tabell nr. 3 og 4). De ulike ansvarsoppgavene og ansvaret for personalet var pedagogisk leder sitt formelle ansvar. Barnehagelærer hadde ikke noe formelt ansvar for dette.

Angående uformell ledelse, så fant vi bare dette mellom pedagogene i Bergen kommune sine barnehager. Informantene informerte på mange områder om hvem som hadde ansvar for hva på avdelingene. Vi fant at det ikke var et like skarpt skille på arbeidsoppgaver som omhandlet avdelingen og aktiviteter med barna. Flere av barnehagelærerne opplyste om at de var mer med barna enn pedagogisk leder. De sa også at de hadde sin hovedoppgave i forhold til

barnegruppen og arbeid på avdelingen. Dette gjelder oppgaver som ikke handler om det formelle lederansvaret.

Vi så i vår forskning at det var ulikheter mellom de to eierne, det kom tydelig frem hvem som hadde ansvar for hva i barnehagene. De kommunale barnehagene opplyste om at det var pedagogisk leder som hadde det formelle ansvaret på avdelingene. I Kanvas sine barnehager hadde de likestilte pedagoger, og de delte på det formelle ansvaret. Alle pedagogene i de fire barnehagene opplyste om at de hadde autonomi i hvordan, og hvilke oppgaver de delte på i egen avdeling. Eide og Homme (2019) beskriver tilnærmet samme funn. De sier de pedagogiske lederne var en del av lederteamet, og hadde personalansvaret i barnehagene til Bergen kommune. Det var også de pedagogiske lederne som var ansvarlig for kontakten med andre aktører, som for eksempel PPT og barnevernet, mens barnehagelærerne hadde primært oppgaver som er knyttet til barna.

En kan stille seg spørsmål om hvor skillet går mellom det å være pedagogisk leder og det å være barnehagelærer i de kommunale barnehagene. Man kan også stille spørsmål om hvem som har det formelle ansvaret på avdelingene, og om dette eventuelt opphører når pedagogisk leder ikke er til stede. I de private barnehagene har de organisert det slik at det alltid var en med det formelle ansvaret til stede på avdelingene. I vår forskning fant vi at oppgaver og formelt ansvar ble delegert til barnehagelærerne fra pedagogisk ledere og styrere i de kommunale barnehagene. Dette skjedde ved for eksempel ved fravær og barnehagelærer måtte fungere som stedfortreder eller der barnehagelærer fikk vikariater som pedagogisk leder på en annen avdeling.

Hvis man trekker frem den formelle arbeidsdelingen, kan man jo stille seg spørsmål om hvem som er ansvarlig på avdelingen når pedagogisk leder ikke er til stede. Er det barnehagelæreren som tar over det formelle ansvaret når pedagogisk leder er syk, er på kurs eller ferie eller når leder for avdelingen går hjem på tidligvakt, eller kommer litt ut på dagen på seinvakt. Hvis man regner på hvor mange timer en barnehagehverdag er, og hvor mange timer som går til pauser, møter, administrativt arbeid og lignende i løpet av en uke for pedagogiskleder, så ser vi at det er mange timer der barnehagelærer og assistent/fagarbeider tar over både ansvaret og arbeidsoppgavene. Hvilke tanker har Bergen kommune hatt for å velge å opprettholde den opprinnelige hierarkiske ledelsen på avdelingene etter økt pedagogandel i barnehagene? Representant for eier meddelte at det var et ønske om at lederne i de enkelte barnehagene

skulle har autonomi i hvordan organisere eget personale. Hva er grunnen til at de ikke har kopiert Kanvas sin organisering, med å gi alle mellomlederne formell ledelse? Det finnes både fordeler og ulemper ved begge de to organisasjonsstrukturene. Vi kan ikke vite om den ene løsningen er mer hensiktsmessig enn den andre. Det kommer ikke frem i vår forskning. Eide og Homme (2019) sine funn samsvarer med vår forskning, der vi så at organiseringen av pedagogressursene, arbeidsoppgavene og ansvaret ble delt i to ulike tilnærminger, hierarkisk og likedelt ledelse.

5.4 Arbeidsmåter

Arbeidsmåter ses på hvordan pedagogene arbeider for å nå sine mål i det pedagogiske arbeidet. Det handler om hvordan arbeidet gjennomføres og deles mellom pedagogene, og hvordan de har organisert seg for å få en best mulig funksjonell organisering i barnehagen. Rammeplan for barnehagen bygger på at pedagogene benytter seg av ulike arbeidsmåter for å nå mål. Pedagogene har stor fleksibilitet i sitt handlingsrom, når de skal velge metoder for å oppnå mål for barnehagen. Denne autonomien ligger under barnehagens profesjonsutøvelse og mandat (Kunnskapsdepartementet, 2017). Vi har sett på hvordan pedagogene i våre caser arbeidet med det faglige. I tillegg har vi studert hvordan de har organisert seg for å ivareta det pedagogiske arbeidet med barna etter ny norm. Hvis man tenker den nye pedagognormen som en utenforstående påvirkning til barnehagen, vil denne påvirkningen gjøre seg utslag i endring i barnehagens organisasjonsstrukturer som påvirker pedagogene i organisasjonen. (jf. modell nr. 1 og 6) Organisering av ledelsesstrukturene kan gi endringer i pedagogenes oppgaver, hvordan oppgavene deles, og arbeidsmåten i det pedagogiske arbeidet.

5.4.1 Organisering av pedagogressursen

I vår forskning så vi at eierne for Kanvas og Bergen kommune sine barnehager tok ulike valg i organisering av sine pedagoger. Kanvas valgte som nevnt å likestille pedagogene slik at antall mellomledere økte i barnehagen. Bergen kommunene gjennomførte ingen endringer i lederstrukturen på avdelingene. Kanvas hadde også strategier for faglig fordypning, og det å øke kompetansen i barnehagene sine. Det har også Bergen kommune, men Kanvas hadde tanker om faglig ledelse, og strukturerte sine barnehager mer i fagområder. (Faglig ledelse drøftes i eget avsnitt i dette kapitlet)

Gjennom denne forskningen har vi fått innsyn i ulike organisasjonsstrukturer. Gjennom å lytte til våre tjue informanter har vi fått innsyn på ulike måter å strukturere oppgaver og ansvar på, både i barnehagen og på avdelingene. Funn har vist forskjeller mellom barnehagene i vår forskning. Organisasjonsstrukturen definerer hvordan organisasjonen er bygget opp gjennom hvordan oppgaver fordeles, grupperes og koordineres, og hvordan beslutningsmyndighet og ansvar fordeles (Larsen og Slåtten, 2014). Alle informantene i denne studien uttrykte at det var samarbeid på tvers av avdelingene, og at pedagogene dro nytte av hverandre. Vi så likevel en større deling på oppgaver og ansvarsbyrden i Kanvas sine barnehager. Dette var kanskje det at den formelle ledelsen var likestilt mellom pedagogene.

Kan antall mellomledere få innvirkning på ledelsen i barnehagen? Vi ser at det muligens kan ha innvirkning på for eksempel hvordan møtevirksomhet blir, og hvordan ansvar og oppgaver deles. Kanskje det å ikke endre noe i den hierarkiske, og ordinære strukturen mellom pedagogene får innvirkning på andre områder organisasjonen. Man kan stille seg spørsmål om det er den delte, eller hierarkiske ledelsen som gir best utnyttelse av økte ressursen. Vi vet at barnehagelæreren får, og tar ansvar i barnehagene. Det er ikke sikkert de tar mindre, eller mer ansvar enn pedagogene som er likestilt med både ansvar og lønn. Endringer ved ny norm og økt pedagogtetthet har ført til ulike påvirkninger i strukturene ute i barnehagene, både i de private og de kommunale barnehagene. Dette samsvarer med det Børhaug m.fl, (2011), og Larsen og Slåtten (2014) beskriver i sin teori om Leavitts diamant (jf. modell nr. 1).

Målet med pedagognormen er økt kvalitet ute i barnehagene. Hvordan pedagogene organiseres på avdelingene, og hvordan de deler på oppgaver og ansvar, kan ha betydning for økt eller redusert kvalitet. Å fokusere på egen avdeling, eller å dele både på oppgaver og ansvar mellom avdelingene, kan gi ulik virkning på kvaliteten. (Kvalitet drøftes i eget avsnitt i dette kapitlet) Strukturen blir påvirket og endret gjennom blant annet hvordan oppgavefordeling, myndighet og ansvar blir fordelt. Deling av ansvar og oppgaver mellom barnehagelærerne kan være utfordrende ved økt antall pedagoger i barnehagene (Larsen og Slåtten, 2014).

5.4.2 Deling av arbeidsoppgaver

Vi så forskjeller på arbeidsmåter mellom de to eierne, men også forskjeller innad i barnehagene. Dette samsvarer med Eide og Homme (2019), som sier at det det var blant annet

ulikt hvordan den enkelte barnehagen delte oppgaver innad i barnehagen. De sier også at det var ulikt fra barnehage til barnehage hvordan arbeidsdelingen hadde endret seg etter økt pedagogtetthet.

Pedagogene i vår forskning fortalte om stor fleksibilitet, og frihet til å dele arbeidet mellom seg slik de best kunne nå sine mål. Kanskje normen er for ny for noen av barnehagene, eller er det mulig lite eller ingen føringer i strukturen som gjør at vi så flere endringer i de private barnehagene framfor de kommunale? Oppgavene i barnehagen kan deles på ulike måter. Vi så at det var ulikt hvordan den enkelte barnehage delte oppgavene mellom pedagogene. Vi så også et skille på oppgaver som var knyttet til avdelingen eller til hele barnehagen. Dette funnet samsvarte med funn fra forskningen til Homme og Eide (2019).

Eide og Homme så i sin forskning at det ble arbeidet med foreldresamtaler, ukeplan, skriv til forelder og annen dokumentasjon, og fagområder ble delt internt på avdelingen. Funn i vår forskning viste også at det var deling av oppgaver i alle våre caser, mer i noen barnehager enn andre. Funn fra Bergen kommune sine barnehager viste at de pedagogiske lederne hadde mer fokus på egen avdeling, enn på deling av arbeidsoppgaver på tvers av avdelingene innad i barnehagen.

Vi fikk innblikk i og forståelse for at alle pedagogene hadde et stort handlingsrom, og autonomi når de delte arbeidet mellom seg. I Bergen kommune sine barnehager hadde de pedagogiske lederne noen arbeidsoppgaver på tvers av avdelingen. Dette gikk mer på tradisjoner som fellessamlinger, karneval og lignende, men en slik deling hadde de også før pedagognormen. Vi fant ingen funn som viste at deling på arbeidet hadde økt, eller blitt endret etter at antallet pedagoger var økt i barnehagene. Viktige lederoppgaver vil være å bygge gode strukturer, slik at barnehagens pedagoger kan utføre sitt mandat på en best mulig måte. Det kan oppleves utfordrende å strukturere og dele ansvar og oppgaver, når det er flere å dele arbeidet med (Larsen og Slåtten, 2014). Vi så spesielt at Kanvas sine barnehager hadde flere områder for deling og samarbeid, både i avdelingene og i barnehagene. Dette krever muligens både mer tid, og flere strukturer for å få en optimal utnyttelse av pedagogressursen og deling på arbeidet, og det å få en institusjonell orden som skaper struktur i hverdagen (Monica Seland 2011).

5.4.3 Deling av fagkompetanse

Kanvas har arbeidet med å lage strukturer for å få til arbeidsdeling på tvers av avdelingene. De har også laget strukturer for hvordan den faglige kompetansen kunne deles i barnehagene. Slike strukturer så vi ikke i Bergen kommune sine barnehager.

Informantene i Kanvas sine barnehager mente at den faglige kompetansen hadde økt i barnehagen etter økt pedagogandel. De kommunale barnehagene var enige i dette, selv om de ikke hadde laget en formell organisering av samarbeidet mellom pedagogene slik som Kanvas sine barnehager hadde. Tre av styrerne mener den økte fagligheten førte til et større handlingsrom for dem, da det var flere som kan bidra inn det faglige i barnehagen.

Våre funn viste ulikheter mellom våre caser i den faglige delingen og strukturene rundt dette. Kanvas sine barnehager hadde dannet ulike fagteam som tok ansvar for ulike fagområder i barnehagen. De pedagogiske lederne hadde ansvar for hvert sitt fagteam. Dette førte til at noen fikk en spisskompetanse på enkelte områder. Dette samsvarer med forskningen til Eide og Homme (2019), som pekte på en utvikling der barnehagelærerne ble spesialister med fordypning på enkelte fagområder. I vår forskning fant vi bare en slik faglig organisering i de private barnehagene. Man kan reflektere over om denne spisskompetansen og fagligheten gir utslag på bedret kvalitet for barna. Å samarbeide på tvers av avdelinger, og innad på avdelingene er noe alle barnehager gjør. Vi vet at samarbeid på tvers av avdelingene tar tid. Da blir spørsmålet om denne tiden ses igjen i det pedagogiske arbeidet, eller om det blir mer tid borte fra avdelingen og det pedagogiske arbeidet sammen med barna.

At pedagogene drar nytte av hverandre, og hjelper hverandre faglig kan ses på som en del av lærende organisasjon. Dette gjelder både de kommunale og de private barnehagene. Vår forskning viste at det var en større deling på faglige ansvarsbyrden i Kanvas sine barnehager. Kanskje dette var et utsalg av at den formelle ledelsen var likestilt mellom pedagogene. Det kan også være at ledelsen hadde laget strukturer for samhandling og deling, av både ressurser og kompetanse på tvers av avdelingene i de private barnehagene. Eide og Homme (2019) fant en utvikling der pedagogene ble fokusert på fordypning på enkelte områder, fordi rammeplanen og barnehagelærerutdanningen vektlegger dette. Forskjellen mellom eierne i vår studie kan muligens ses igjen på at det blir mer satsning på fag og kompetanse i noen av barnehagene. Felles ansvar av flere pedagoger i barnehagen kan som nevnt øke kvaliteten,

men kvaliteten kan også oppleves av å bli værende stabil ved at det er bare er flere som deler på de samme oppgavene.

5.4.4 Økt faglighet

Fra studien til Myrvold (2014) kom det frem i konklusjonen at flere pedagoger fører til med faglighet i barnehagene. Det som ble trukket frem i denne sammenhengen var at pedagogene benyttet fagspråket. At de hadde andre med samme faglig bakgrunn og kompetanse å støtte seg til. I vår forskning ser vi tendenser til de samme funn som Myrvold, gjorde. Kanvas har, som tidligere nevnt, en systematisk erfaringsutveksling der de ansatte sitter i ulike fagteam. Funn viste at de pedagogiske lederne samarbeidet mye på tvers. De pedagogiske lederne påstod også at fagkunnskapen hadde økt i hele barnehagen.

Vår forskning viste at også at fagkunnskapen hadde økt i Bergen kommune sine barnehager. Det kom frem at de delte kompetanse med hverandre på møter. De hadde en struktur på det at de delte nyervervede kunnskaper etter for eksempel kurs med alle de andre i barnehagen. Mulig det er erfaringsdeling og utveksling av kunnskap som påvirker den økte kompetansen i barnehagene. Den faglige diskusjonen mellom pedagogene med samme profesjon kan være med på å gi pedagogene trygghet på egne kunnskaper og kompetanse. Å legge til rette for en lærende organisasjon med muligheter erfaringsutvekslinger, kan gi økt kompetanse og kvalitet ute i de enkelte barnehagene (Eide og Homme, 2019). Det er større mulighet for en økning i faglighet i barnehagene etter at antallet pedagoger er økt. I barnehager finne det både diskusjoner av både det praktiske og det faglige. Det å få flere pedagoger sammen kan gi en økning i bruk av fagspråk. Det at det blir muligheter til felles refleksjon rundt faglige tema og pedagogiske arbeidet, gir muligheter for økning av felles kompetanse i barnehagen. Det er likevel ikke nødvendigvis slik at økning av antallet pedagoger i barnehagen vil føre til heving av kompetanse og faglighet. Pedagogene bør få mulighet og tid til de faglige diskusjonene, og til felles refleksjon rundt profesjonens mandat.

5.5 Roller

Økende endringer og krav fra omgivelsene gir nye ledelsesstrukturer i barnehagene, og den pedagogiske lederrollen er i endring. Den nye pedagognormen er bare en av de mange endringene som barnehagesektoren har hatt de siste årene. Eierne og lederne påvirker strukturene, gjennom de valgene de tar for organisasjonen. For eksempel hvordan de velger å

iverksette den nye pedagognormen og hva de tenker om de ulike rollene, og ikke minst hva de tenker om det pedagogiske innholdet, og hvilke måter de pålegger barnehagene å benytte for å oppnå mål (Larsen og Slåtten, 2014).

5.5.1 Forventninger til pedagogrollen

Representant for eier av de kommunale barnehagene informerte om at den hierarkiske modellen var politisk besluttet, og at det ikke er gitt noen føring til styrene om hvordan de skulle benytte barnehagelærerressursen. Videre nevnte informanten at barnehagelærerrollen var uklar, og det ble vist til forskningsrapporten «Barnehagelærer rollen i et profesjonsperspektiv- et kunnskapsperspektiv» (2018). Kanvas var tydelig i sin strategi om å likestille alle pedagogene. Det kom tydelig frem at ansatte i Kanvas sine barnehager hadde en oppfatning om at pedagogrollene hadde endret seg ved innføring av 50% pedagogtetthet. De pedagogiske lederne fra Bergen kommune mente at rollen ikke hadde endret seg etter ny pedagognorm.

Vi fant en klar forventning til at pedagogene var likestilte i Kanvas sine barnehager. De hadde opparbeidet en struktur for deling av arbeid og ansvar. Det var også opparbeidet en struktur for samarbeid mellom pedagogene, der de hadde en forventning til hverandre. En slik struktur var ikke opparbeidet i Bergen kommune sine barnehager. En stillingsinstruks eller rollebeskrivelser kan gi utslag i klare roller med tydelige forventninger innenfor de ulike rollene. I vår forskning viste det seg at det er bare Kanvas sine barnehager som hadde et slikt dokument.

Endringer etter pedagognormen har hatt betydning for både rolleutforming og arbeidsdeling i barnehagene. Alle barnehagelærerne i vår forskning var under samme profesjon. Forventninger til rollen ligger i lov om barnehager og mandatet for profesjonen. Vi stiller oss spørsmål om de ulike stillingstitlene i de fire barnehagene, kan gi både rolleklarhet og uklarhet i rollen. Trygghet rundt egen rolle, kan være med på å gi en følelse av trygghet på alle de krav og forventninger som finnes i rollen (Pål Tanggaard, 2018).

Som arbeidstaker har man også forventninger innad i barnehagen, både til de man arbeider med og ikke minst til seg selv. Følelse av mestring i arbeidet kan komme fra følelsen av å hankses med alle de forventningene som stilles til rollen (jf. modell nr. 5). Ekspertrapporten

drøfter barnehagelærerprofesjonen, og sier at barnehagelæreren sine oppgaver knyttet til spenninger i samfunnsmandatet. Rapporten viser også til sentrale områder for profesjonsutvikling av barnehagelærerrollen (Kunnskapsdepartementet, 2018). Barnehagelærerrollen kan bli påvirket av endringer som stilles til rollen. Endring gjennom ny pedagognorm kan være en slik påvirkning (jf. modell nr.6). Det er mulighet for at rollen kan bli mer eller mindre tydelig etter den nye normen. Flere pedagoger inne i barnehagene og endringer i forventningene til de ulike rollene, kan gi både mer eller mindre tydelig rolle. Børhaug og Lotsberg peker på at hvordan en person opptrer, hvilke beslutningsmyndighet og arbeidsoppgaver som er i en stilling blir påvirket av forventninger. (Børhaug og Lotsberg, 2016).

Kan det tenkes at rollene blir mer og mer tvetydig omstridt på tvers av barnehager slik det påstås i Ekspert rapporten? I vår forskning så vi at de rollene var ulike de fire barnehagene. Bare det å studere stillingstitlene kan virke forvirrende for utenforstående. Ekspert rapporten tar opp behovet for mer kunnskap om hva det vil si å være barnehagelærer i en barnehage der flere har barnehagelærerutdanning (Ekspert rapporten, 2018). Dette kan vi si oss enig i, da vi ser det kanskje er behov for felles refleksjon rundt pedagogrollen i hele barnehagesektoren. Mandatet er tydelig, men hvordan skal pedagogene enten i likestilt ledelse, eller med hovedansvar for egen avdeling, fylle de forventningene til rollen når rollene er så tvetydig? Larsen og Slåtten (2014) fant i sin forskning at stillingsinnholdet og autoriteten i barnehagene, blir påvirket av organiseringer og styringsstrukturer utenfor barnehagene. I rammeplanen under kapitlet ansvar og roller; «*Pedagogiske ledere er gitt ansvar for å iverksette og lede det pedagogiske arbeidet, i tråd med god faglig skjønn*» (Utdanningsdirektoratet, 2017). Pedagogene har stort handlingsrom i sin profesjonsutøvelse, men det er eierne som setter strategier og avgjør hvordan strukturen og stillingstitlene skal være i barnehagene, slik vi har vært inne på tidligere i dette kapitlet. Vi har gjennom vår forskning sett at eierens valg og strategier får betydning for barnehagelærernes profesjonsutøvelse.

5.5.2 Rolleendring

Kan den nye normen styrke eller svekke profesjonen? I vår forskning så vi tendenser til tydelige roller i barnehagelærerprofesjonen. Kanvas hadde stillingsbeskrivelse for sine ansatte, og de valgte også å likestille sine pedagoger. Bergen kommune hadde ikke noe som

beskrev forventninger, og de valgte å gå for en hierarkisk deling av pedagogene. Dette er to funn i vår forskning som tydelig skiller barnehagene. Noen kan kanskje føle tap av handlingsrom i sin yrkesutøvelse ved at de må dele ledelsen av avdelingen med en annen pedagog. Andre igjen kan føle det som en befrielse å kunne dele både ansvar og oppgaver, med en likeverdig med de samme fagkunnskaper. Da reiser det seg noen spørsmål knyttet til om barnehagelærerens rolle er i endring. I vår forskning så vi som sagt store endringer i rollene i Kanvas sine barnehager. I Bergen kommune så vi ikke samme endringen. De kommunale barnehagene hadde nok endret noen strukturer og arbeidsmåter, i de avdelinger der det var to pedagoger, men det var ingen endringer i den formelle lederrollen. Vi så endringer både i ledelsen av avdelingene, og endringer i hvilket fokus som ble satt på fagområder. Mulig utvikler rollene seg fra generalister til fagspesialister (Eide og Homme, 2019). Mulig vi kan oppleve mer tvetydighet og endringer i rollene på tvers av barnehagesektoren fremover.

Utgangspunktet for pedagognormen og flere pedagoger i barnehagen, var økt kvalitet et prinsipp (jf. Stortingsmelding 24 og 41). I vår forskning har vi ikke vært mye innom begrepet kvalitet, men når man studerer endringer vil endringer enten skje i den ene eller andre retning. Spørsmålet er om endringene har ført til bedring og om dette kommer barna i barnehagen til gode.

Eide og Homme (2019) tok også opp aspektet kvalitet i sin forskning. De mente at dette må ses i sammenheng med en kompleks kvalitetsforståelse og at spørsmålet om forventninger til rollen må ses i denne sammenheng. Det å ha flere utdannede pedagoger i barnehagene, og det å ha fagpersoner å snakke fag med, og få veiledning av, kan det gi seg utslag i økt kvalitet.

Det å blant annet å samarbeide på tvers av avdelinger i barnehagen og innad på avdelingene, er naturlig å gjøre i alle barnehager. Informantene i våre caser uttrykte at det var samarbeid på tvers av avdelingene, og at pedagogene dro nytte av hverandre. Dette vil i vår forskning tolke som en bedring av kvalitet.

Økt antall fagpersoner ute i barnehagene kan være med på å øke kvalitet. At pedagogene får større mulighet til å gi sine av fagressurser direkte i arbeidet med barna og der det var flere fagpersoner til å planlegge, gjennomføre pedagogiske aktiviteter og ikke minst flere pedagoger sammen med barna i lek og aktivitet.

6. Konklusjon

I vår forskning har vi benyttet oss av kvalitativ metode. Vi har forsket på påvirkninger pedagognormen har hatt på ulike deler av barnehagedriften. Valget vårt var å studere normens påvirkninger på arbeidsmåter, arbeidsdeling og roller. Bakgrunnen for vår forskning har vært den nye pedagognormen som ble innført i 2018. En norm som har vært med å øke antall pedagoger i barnehagene.

Barnehagene i vår forskning har alle vært gjennom endringer etter pedagognormen. De største endringene har vært i Kanvas sine barnehager. Endringene har ført til at de ulike barnehagene er mer ulike i sine strukturer. Endringene i barnehagesektoren de siste årene har utfordret og endret barnehagens organisering innenfor arbeidsdeling og arbeidsmåter og roller. Økende endringer og krav fra omgivelsene har gitt nye ledelsesstrukturer. Den pedagogiske lederrollen Den nye pedagognormen er bare en av de mange endringene som barnehagesektoren har hatt de siste årene. Vi har sett i vår forskning at eiere av barnehagene har vært med på å påvirke strukturene i barnehagene. Strukturer er blitt endret gjennom valg som er blitt tatt for organisasjonen.

De mest sentrale funnene i forskningen er hvordan eierne av barnehagene har valgt å endre organisasjonsstrukturer i egne organisasjoner, som enten hierarkisk eller likestilt ledelse. Endringer i ledelsesstrukturen har i ulik grad påvirket hvordan pedagogene har delt arbeid og ansvar mellom seg. Endringer i strukturen har også hatt påvirkning på fagligheten og deling på arbeid i hele barnehagene. Man kan konkludere med at et av funnene i forskningen var de store ulikhetene mellom de ulike eierne innenfor barnehagesektoren.

Hovedfunnene i vår studie har vært at Kanvas har hatt endringer i alle sine tre områder (jf. tabell nr. 11), men Bergen kommune sine barnehager ikke har hatt særlige endringer etter normen. Endringene etter pedagog normen har derfor vært størst for Kanvas sine barnehager. De har endret ledelsesstrukturen, og likestilt pedagogene med likt formelt ansvar. Kanvas har stort omfang av deling på det pedagogiske arbeidet, slik at pedagogene har fått spisskompetanse innenfor fagområder. Kanvas sine barnehager har også hatt endring i grad av deling av fagkunnskaper på tvers av hele barnehagen. Bergen kommune sine barnehager i denne studien har som sagt få, eller ingen endringer i arbeidsdeling, arbeidsmåtene og roller i barnehagen.

6.1 Implikasjoner

Gjennom vår forskning så vi at barnehagene startet endringene med å få flere pedagoger inn i barnehagene på ulike tidspunkt, og at de ulike barnehagene tolket normen på ulikt vis. Vi fant at endringene etter normen hadde innvirkning på noen av barnehagene. Funnene våre viste endringer i både arbeidsdeling, arbeidsmåter og pedagogrollen, men at disse endringene fikk ulikt utslag i de ulike barnehagene. Vi vil i dette kapitlet trekke frem implikasjoner våre funn kan ha å si for barnehagene.

Vi tenker at vår forskning kan ha vært med på å belyse pedagognormen og ulikhetene innenfor dette området. Vi ser at vår forskning kan være med på å motivere for økt, og muligens bredere forskning på dette feltet som omhandler de ulike rollene i barnehagene og deres ansvarsområder.

Vår forskning viste at de private barnehagene hadde en rollebeskrivelse, noe de kommunale barnehagene ikke hadde. Kan det tenkes at de ulike rollene i de ulike barnehagene har så ulike ansvarsområder, og måter å arbeide på i hverdagen at det kan være en stor overgang fra barnehage til barnehage for hvordan de ulike rollene i barnehagene blir benyttet? Kvalitet er et viktig og aktuelt tema i barnehagene. Kan normen påvirke kvaliteten på ulike områder i barnehagene?

Da vi tok valget om å forske på påvirkninger av pedagognormen forstod vi at det kunne bli vanskelig å finne teori og tidligere forskning som vi kunne knytte til vår studie, da det er gjort lite forskning på område om økt pedagogtetthet og den nye pedagognormen. Vi synes imidlertid at temaet virket interessant, utfordrende og ikke minst var det et aktuelt tema nå noen år etter innføring av flere pedagoger i de norske barnehagene.

6.2 Videre forskning

Til videre forskning ville det være meget interessant å se våre resultater opp mot en større forskning. En mulig forskning med flere informanter, i flere barnehager med ulike driftsformer og ulike eiere. Det hadde også vært spennende å ta med assistenter, fagarbeidere og studert hva de tenkte om den nye pedagognormen, og om det har skjedd noen innvirkning i deres arbeidssituasjon og rolle i barnehagene.

Det ville være interessant å forske mer på hvordan de ulike barnehagene har tolket pedagognormen, og hvilke organiseringer de har valgt i de ulike barnehagene. Kanskje sammenlignet avdelings- og basebarnehager, og barnehager av ulike størrelser?

Alle barnehagene vi forsket på, hadde plassert den ekstra pedagogen på avdeling med barn over tre år. Begrunnelsene var at det var mest å gjøre på de avdelingene og at de eldste barna krevde den ekstra ressursen. I normen står det at det skal være en pedagogisk leder per syv barn under tre år og fjorten barn over tre år. Det kunne vært en spennende forskning å se hvordan barnegruppene fordeles innad barnehagene, og begrunnelsen for valg av denne organiseringen. Kanskje å se hvordan pedagognormen og organiseringen påvirker hverandre. Det å studere effekten av hvordan normen og organiseringen av barnegruppene innad i barnehagene virker inn på hverandre.

En av våre styrerinformanter uttalte at det først var at når man begynte å jobbe at man lærte yrket. Vi så i et par barnehager at erfarne pedagoger blir satt sammen med nye utdannede pedagoger og har fått et ansvar, eller tatt et ansvar for å «lære dem opp» i selv yrket. Har pedagoger med lang erfaring fått en veileder funksjon? Det hadde vært interessant å se om dette er tendensene i flere barnehager der det er to pedagoger på samme avdeling.

Vi har i forskning tatt for oss de tre områdene om arbeidsmåter, arbeidsdeling og roller, der vi har sett på endringer etter økt andel pedagoger. En videre forskning på dette kunne være å studere hvilke effekter og økt kvalitet dette får for det direkte arbeidet med barna.

6.3 Bidrag og begrensninger

Vår forskning har bidratt til økt forståelse om hvordan økt pedagogtetthet ved pedagognorm kan påvirke barnehagen som organisasjon. I vår forskning har vi konsentrert oss om å se på endringer etter påvirkning av pedagognormen, og da spesielt på strukturene innad i barnehagene.

For å belyse vår problemstilling valgte vi ut sider ved barnehagen som vi mente kunne endres, og påvirkes av den nye pedagognormen. Vi benyttet oss av kvalitativ metode i vår forskning. Vi forsket i fire barnehager, og gjennomførte intervjuer med totalt 20 informanter. Vårt utvalg

er relativt begrenset, men opp mot oppgavens tema, men vi måtte vi sette noen begrensninger av hensyn til oppgavens omfang. Vi kunne fått større materiale ved å benytte kvantitativ metode, og sende ut spørreskjema til flere respondenter. Vi kunne ha mistet verdifull informasjon fra respondentene, som det kvalitative intervjuet har gitt oss. Vi har hatt mulighet til å stille tilleggsspørsmål, be om utdypning av allerede gitt svar. Vi opplever at vi har fått en dypere forståelse av forskningstemaet gjennom våre intervjuer, og prosesser i etterkant. grunnlaget for å kunne få besvart vår problemstilling har kommet gjennom arbeid med teori, tidligere forskning, intervjuer og ikke minst i prosessen med å studere funn.

En av svakhetene i vår studie av forskningsspørsmålet kan være vår yrkesbakgrunn, og forkunnskapen vi gikk inn i forskning med. Vi prøvde å ha en bevissthet rundt egen rolle om at den kan påvirke forskningen. En annen svakhet som vi vil trekke frem er at alle intervjuene ble gjennomført via applikasjonen Teams. Intervjuene ble ikke slik vi hadde planlagt, men vi prøvde å legge til rette for en rolig og trygg atmosfære, og gi trygghet i intervjusituasjonen.

Om våre data kan generaliseres til å gjelde andre organisasjoner er mulig. Det kan muligens generaliseres, og overføres til andre kunnskapsbedrifter. I vår studie er barnehagen satt inn i et organisasjonsperspektiv, og dette er sentralt i flere organisasjoner der roller og endring er aspekter.

7. Litteraturliste

- Børhaug, Kjetil og Dag Øyvind Lotsberg (2016) «*Barnehageleiring i praksis*». Oslo: Det Norske Samlaget.
- Børhaug, Kjetil og Dag Øyvind Lotsberg. 2014. «*Fra kollegafellesskap til ledelseshierarki? De pedagogiske lederne i barnehagens ledelsesprosess*». Tidsskrift for Nordisk Barnehageforskning. Vol.7.
Hentet 31.03.21 fra: <https://utdanningsforskning.no/artikler/fra-kollegafelsskap-til-ledelseshierarki/>
- Børhaug, K., & Lotsberg, D.Ø. (2010). *Barnehageledelse i endring*. Tidsskrift for Nordisk barnehageforskning nr. 3, s. 79 – 94. Vol.3.
Hentet 31.03.21 fra: <https://journals.oslomet.no/index.php/nbf/article/view/277>
- Børhaug, Kjetil, Ingrid Helgøy, Anne Homme, Dag Øyvind Lotsberg og Kari Ludvigsen. 2011. «*Styring, organisering og ledelse i barnehagen*». Bergen: Fagbokforlaget.
- Eide, Homme. (Rapport 15-2019). «*Jo flere vi er sammen ...*» *En undersøkelse av organisering og arbeidsdeling i åtte barnehager med økt adel pedagoger*. Norce samfunnsforskning.
Hentet 31.03.21 fra: <https://bora.uib.no/bora-xmlui/handle/1956/20759>
- Ekspertgruppen om barnehagelærerrollen*». Oslo.
Hentet 31.03.21 fra:
<https://www.regjeringen.no/contentassets/f78959abbd54b0497a8716ab2cbbb63/barnehagelarerrollen-i-et-profesjonsperspektiv.pdf>
- Gotvassli, Kjell-Åge (2013) *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget
- Grennes, Tor. (2013) *Hvordan kan du vite om noe er sant?* (2.utg.) Oslo: Cappelen Damm akademisk
- Kvale og Brinkman. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju*. (3.utg.) Oslo: Gyldendal forlag
- Kunnskapsdepartementet. 2018a. *Forskrift om pedagogisk bemanning og dispensasjon i barnehager*.
Hentet 31.03.21 fra: <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2017-06-22-1049>
- Kunnskapsdepartementet. (2017) *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*.
Hentet 31.03.21 fra: <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan/>
- Kunnskapsdepartementet (2018). *Barnehagerollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag*.
Hentet 31.03.21 fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/barnehagelarerrollen-i-et-profesjonsperspektiv--et-kunnskapsgrunnlag/id2621274/>

-
- Kunnskapsdepartementet (2012-2013). *Framtidens barnehage*. (St.meld. nr. 24).
Hentet 31.03.21 fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-24-20122013/id720200/>
- Kunnskapsdepartementet. (2008-2009). *Kvalitet i barnehagen* (St.meld. nr. 41).
Hentet 31.03.21 fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/familie-og-barn/barnehager/artikler/kvalitet-i-barnehagen/stortingsmelding-om-kvalitet-i-utdanningen/id2466822/>
- Larsen, A. K. og Slåtten, M. V. (2014). *Nye tider. Nye barnehageorganisasjoner*. (2. utg)
Bergen: Fagbokforlaget.
- Larsen, A. K., & Slåtten, M. V. (2014). *Mot en ny pedagogisk lederrolle og lederidentitet?*
Artikkel i Journal of Nordic early childhood education research Tidsskrift for nordisk barnehageforskning nr. 5, s. 1-19, publisert 14. februar 2014.
Hentet 31.03.21 fra: <https://journals.oslomet.no/index.php/nbf/article/view/541>
- Lovdata. Lov 2005-06-17-64 om barnehager – *Barnehageloven*
Hentet 31.03.21 fra: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>
- Myrvold, Hanne Berit (2014). «*Fra pedagogiske ledere til likestilte barnehagelærere. En kvalitativ undersøkelse om økt antall pedagoger og omorganisering av roller og funksjoner i Kanvas-barnehagene*». Oslo: Høgskolen i Oslo og Akershus.
Hentet 31.03.21 fra: <https://blu.hib.no/wp-content/uploads/2015/02/Fra-pedagogiske-ledere-til-likestilte-barnehagel-rapport-Kanvas.pdf>
- Rydland, Monica (2015) «*Hvilken rolle spiller mellomlederen*» Artikkel fra Magma.
Hentet 31.03.21 fra: <https://www.magma.no/hvilken-rolle-spiller-mellomlederen>
- Saunders, Lewis, Thornhill (2019). *Research methods for business students. Eighth edition*.
Person
- Seland, Monica (2011) *Livet i den fleksible barnehagen*. Oslo. Universitetsforlaget
- Thagaard, T. (2013). *Systematikk og innlevelse* (4. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Thoresen, Ingeborg Tveter (2016) *Barnehagelæreren – Profesjon, politikk og forskning*.
Oslo: Kappelen Damm AS
- Utdanningsforbundet. (2018) *Bemanningsnorm og skjerpet pedagognorm i barnehagene*
Ressurshefte 5/2018.
Hentet 31.03.21 fra: https://www.utdanningsforbundet.no/globalassets/var-politikk/publikasjoner/ressurshefter/ressurshefte_2018.05_bemanningsnorm_pedagognorm_barnehage.pdf

8. Vedlegg

8.1 Oversikt over figurer og tabeller

Modeller

- Modell nr. 1 Leavitts diamant, Styring, organisering og ledelse i barnehagen
- Modell nr. 2 Hierarkisk organisering i en organisasjon
- Modell nr. 3 Organisasjonskart for en barnehage der de har opprettholdt den hierarkiske strukturen.
- Modell nr. 4 Organisasjonskart for en barnehage der de har likestilt ledelse
- Modell nr. 5 Forventninger til roller i organisasjoner/barnehager
- Modell nr. 6 Ny Pedagognorm (2018) og mulige påvirkninger på organisasjonsstrukturen i barnehagen

Tabeller

- Tabell nr. 1 Koding av barnehagene
- Tabell nr. 2 Oversikt over deltakere i undersøkelsen
- Tabell nr. 3 Informasjon om case BK1
- Tabell nr. 4 Informasjon om case BK2
- Tabell nr. 5 Informasjon om case Kilder K1
- Tabell nr. 6 Informasjon om case Kilder K2
- Tabell nr. 7 Formelle ansvarsoppgaver ut ifra rollen i barnehagen – Case BK1
- Tabell nr. 8 Formelle ansvarsoppgaver ut ifra roller i barnehagen – Case BK2
- Tabell nr. 9 Formelle ansvarsoppgaver ut ifra roller i barnehagen – Case K1
- Tabell nr. 10 Formelle arbeidsoppgaver ut ifra roller i barnehagen – Case K2
- Tabell nr. 11 Hovedfunn i forskningen

8.2 Informasjonsskriv og samtykkerkøring

8.2.1 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring – Leder i privat barnehage

Ønsker du delta, som leder for barnehager, i vårt forskningsprosjekt?

Problemstilling

«Hvordan har ny pedagognorm påvirket arbeidsdelingen og arbeidsmåten i barnehagen for barnehagelærerne?»

Formål

Vi er studenter ved NHH og tar en masterstudie i ledelse, og skal nå skrive masteroppgave. Vi trenger frivillige til å delta i vårt forskningsprosjekt hvor formålet er å få innblikk i hvordan ny pedagognorm påvirket arbeidsdelingen og arbeidsmåten i barnehagen for barnehagelærerne.

Skjerpet pedagognorm er vedtatt og barnehagene har hatt litt tid på seg til å finne sin måte å organisere dette på i egne barnehager, men det finnes det lite forskning på disse endringene.

Vi ønsker å forske i fire barnehager, der vi får intervju fire pedagoger og styrer i hver barnehage, samt en representant for eier av barnehagene, for å få svar på vår problemstilling. Det er som representant for eier vi ønsker å spørre om du vil delta i vår forskning.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi vi ønsker å intervju representant for eier, styrer og pedagogiske ledere/barnehagelærere både i kommunale og private barnehager i Bergen. Vi ønsker å intervju personer som har erfaring fra arbeid i barnehagen både før og etter pedagognormen. Vi vet at Kanvas allerede i 2014 innførte økt pedagogtetthet, og at dere har gått bort fra pedagogiskleder stillingene, og kun har barnehagelærer stillinger. Vi ønsker å finne ut mer om beslutningene som ble tatt rundt denne løsningen. Vi er på jakt etter bakteppet for de beslutningene, og måten dette organiseres på.

Hva innebærer din deltakelse?

I dette prosjektet vil det benyttes kvalitative intervjuer som metode for datainnsamlingen. Dersom du takker ja til å delta i prosjektet vil Hege Rasmussen eller Monika Karlsen avtale tid og sted for intervju. Intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd og vi kommer til å ta skriftlige notater underveis for å kvalitetssikre materialet. Barnehagekjeden vil ikke bli anonymisert, men du som person vil det.

Vi planlegger å gjennomføre intervjuene i november 2020- januar 2021. Av hensyn til Covid-19 og smittevernregler vil vi bli enig med deg om hvordan du som informant ønsker å gjennomføre intervjuet. Intervjuet kan gjennomføres via Skype eller Teams hvis det passer bedre for deg. Dette avgjøres ved inngåelse av intervjuavtale.

Det er frivillig å delta i prosjektet og hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket ditt tilbake, uten å oppgi noen grunn. Alle personopplysninger vil da bli slettet umiddelbart.

Nederst på dette dokumentet vises samtykkeerklæringen, som vi vil be deg signere når vi møtes.

Hvordan oppbevare og bruker vi dine opplysninger - Personvern

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene slik vi har opplyst om i dette forespørselsskrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Verken du som deltaker eller barnehagen du jobber i vil kunne gjenkjennes i masteroppgaven.

Det er viktig å understreke at det ikke vil bli innhentet informasjon om en tredjepart.

Vi søker kun dine erfaringer med pedagognormen. Det er ingen andre enn undertegnede som har tilgang til informasjon du deler. For å sikre at uvedkommende ikke får tilgang til personopplysninger vil vi erstatte navn og kontaktopplysninger med kode som lagres atskilt fra øvrige data. Informasjonen er underlagt taushetsplikten og kontaktopplysninger og lydopptak vil bli lagret på et sikkert område.

Hva skjer med dine opplysninger etter endt forskningsprosjekt?

Alle opplysninger blir anonymisert i den ferdigstilte oppgaven, men ikke barnehagekjeden. Prosjektet er forventet avsluttet 15. juni 2021. Etter at prosjektet er publisert vil alle data bli slettet. Bli arbeidstid forsinket, kan det være mulig å forlenge prosjektperioden. Du vil få en melding i god tid om dette kan bli aktuelt.

Prosjektdeltaker sine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til å få;

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- Rett til personopplysninger om deg
- Slettet personopplysninger om deg
- Utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet) og sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Hvor kan du finne ut mer?

Hvis du har spørsmål om forskningsprosjektet kan du ta kontakt med:

- Monika Karlsen Tlf. +47 41 55 33 28 eller e-post:
Monika.Kalsen@Bergen.kommune.no
- Hege Rasmussen Tlf. +47 97 11 97 38 eller e-post:
Hege.Rasmussen@Bergen.kommune.no

Med vennlig hilsen

Monika Karlsen og Hege Rasmussen

Studenter i Executive Master i ledelse – Utdanningsledelse ved NHH.

Samtykkeerklæring

Jeg har lest informasjonsskrivet, og ønsker å delta som informant. Jeg samtykker derfor at Monika Karlsen og Hege Rasmussen kan bruke mitt intervju i sitt masterprosjekt 2020-2021.

Jeg deltar frivillig, og jeg er informert om at alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Jeg er også informert at dersom jeg velger å trekke meg fra prosjektet, vil alt av data knyttet til meg bli slettet umiddelbart.

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato og navn)

8.2.2 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring - Leder i kommunal barnehage

Ønsker du delta, som leder for barnehager, i vårt forskningsprosjekt?

Problemstilling

«Hvordan har ny pedagognorm påvirket arbeidsdelingen og arbeidsmåten i barnehagen for barnehagelærerne?»

Formål

Vi er studenter ved NHH og tar en masterstudie i ledelse, og skal nå skrive masteroppgave. Vi trenger frivillige til å delta i vårt forskningsprosjekt hvor formålet er å få innblikk i hvordan ny pedagognorm påvirket arbeidsdelingen og arbeidsmåten i barnehagen for barnehagelærerne.

Skjerpet pedagognorm er vedtatt og barnehagene har hatt litt tid på seg til å finne sin måte å organisere dette på i egne barnehager, men det finnes det lite forskning på disse endringene.

Vi ønsker å forske i fire barnehager, der vi får intervju fire pedagoger og styrer i hver barnehage, samt en representant for eier av barnehagene, for å få svar på vår problemstilling. Det er som representant for eier vi ønsker å spørre om du vil delta i vår forskning.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi vi ønsker å intervju representant for eier, styrer og pedagogiske ledere/barnehagelærere både i kommunale og private barnehager i Bergen. Vi ønsker å intervju personer som har erfaring fra arbeid i barnehagen både før og etter pedagognormen. Vi vet at Bergen kommune har valgt en hierarkis modell med en pedagogisk leder og en barnehagelærer. Vi ønsker å finne ut mer om beslutningene som ble tatt rundt denne løsningen. Vi er på jakt etter bakteppet for de beslutningene, og måten dette organiseres på.

Hva innebærer din deltakelse?

I dette prosjektet vil det benyttes kvalitative intervjuer som metode for datainnsamlingen. Dersom du takker ja til å delta i prosjektet vil Hege Rasmussen eller Monika Karlsen avtale tid og sted for intervju. Intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd og vi kommer til å ta skriftlige notater underveis for å kvalitetssikre materialet. Bergen kommune som eier vil ikke bli anonymisert, men du som person vil det.

Vi planlegger å gjennomføre intervjuene i november 2020- januar 2021. Av hensyn til Covid-19 og smittevernregler vil vi bli enig med deg om hvordan du som informant ønsker å gjennomføre intervjuet. Intervjuet kan gjennomføres via Skype eller Teams hvis det passer bedre for deg. Dette avgjøres ved inngåelse av intervjuavtale.

Det er frivillig å delta i prosjektet og hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket ditt tilbake, uten å oppgi noen grunn. Alle personopplysninger vil da bli slettet umiddelbart.

Nederst på dette dokumentet vises samtykkeerklæringen, som vi vil be deg signere når vi møtes.

Hvordan oppbevare og bruker vi dine opplysninger - Personvern

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene slik vi har opplyst om i dette forespørselsskrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Verken du som deltaker eller barnehagen du jobber i vil kunne gjenkjennes i masteroppgaven.

Det er viktig å understreke at det ikke vil bli innhentet informasjon om en tredjepart.

Vi søker kun dine erfaringer med pedagognormen. Det er ingen andre enn undertegnede som har tilgang til informasjon du deler. For å sikre at uvedkommende ikke får tilgang til personopplysninger vil vi erstatte navn og kontaktopplysninger med kode som lagres atskilt fra øvrige data. Informasjonen er underlagt taushetsplikten og kontaktopplysninger og lydopptak vil bli lagret på et sikkert område.

Hva skjer med dine opplysninger etter endt forskningsprosjekt?

Alle opplysninger blir anonymisert i den ferdigstilte oppgaven, men ikke barnehagekjeden. Prosjektet er forventet avsluttet 15. juni 2021. Etter at prosjektet er publisert vil alle data bli slettet. Blir arbeidet forsinket, kan det være mulig å forlenge prosjektperioden. Du vil få en melding i god tid om dette kan bli aktuelt.

Prosjektdeltaker sine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til å få;

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- Rettet personopplysninger om deg
- Slettet personopplysninger om deg
- Utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet) og sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Hvor kan du finne ut mer?

Hvis du har spørsmål om forskningsprosjektet kan du ta kontakt med:

- Monika Karlsen Tlf. +47 41 55 33 28 eller e-post:
Monika.Kalsen@Bergen.kommune.no
- Hege Rasmussen Tlf. +47 97 11 97 38 eller e-post
Hege.Rasmussen@Bergen.kommune.no

Med vennlig hilsen

Monika Karlsen og Hege Rasmussen

Studenter i Executive Master i ledelse – Utdanningsledelse ved NHH.

Samtykkeerklæring

Jeg har lest informasjonsskrivet, og ønsker å delta som informant. Jeg samtykker derfor at Monika Karlsen og Hege Rasmussen kan bruke mitt intervju i sitt masterprosjekt 2020-2021.

Jeg deltar frivillig, og jeg er informert om at alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Jeg er også informert at dersom jeg velger å trekke meg fra prosjektet, vil alt av data knyttet til meg bli slettet umiddelbart.

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato og navn)

8.2.3 Informasjonsskriv og samtykkeerklæring – Barnehagelærer

Ønsker du delta i et forskningsprosjekt?

Problemstilling

«Hvordan har ny pedagognorm påvirket arbeidsdelingen og arbeidsmåten i barnehagen for barnehagelærerne?»

Formål

Vi er studenter ved NHH og tar en masterstudie i ledelse, og skal nå skrive masteroppgave. Vi trenger frivillige til å delta i vårt forskningsprosjekt hvor formålet er å få innblikk i hvordan ny pedagognorm påvirket arbeidsdelingen og arbeidsmåten i barnehagen for barnehagelærerne.

Skjerpet pedagognorm er vedtatt og barnehagene har hatt litt tid på seg til å finne sin måte å organisere dette på i egne barnehager, men det finnes det lite forskning på disse endringene.

Vi ønsker å intervju/forske i fire barnehager, der vi får intervju fire pedagoger i hver barnehage (både pedagogiskleder og barnehagelærer) og styrer, samt en representant for eier i organisasjonen for å få svar på vår problemstilling. Dette er derfor et spørsmål til deg om å delta i vår forskning

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Du får spørsmål om å delta fordi vi ønsker å intervju representant for eier, styrer og pedagogiske ledere/barnehagelærere både i kommunale og private barnehager i Bergen. Vi ønsker å intervju personer som har erfaring fra arbeid i barnehagen både før og etter pedagognormen.

Hva innebærer din deltakelse?

I dette prosjektet vil det benyttes kvalitative intervjuer som metode for datainnsamlingen. Dersom du takker ja til å delta i prosjektet, vil Hege Rasmussen eller Monika Karlsen avtale tid og sted for intervju med tidsramme på ca. 60 minutter. Intervjuet vil bli tatt opp på lydbånd og vi kommer til å ta skriftlige notater underveis for å kvalitetssikre materialet.

Intervjuet vil ta utgangspunkt i en intervjuguide. Du vil få spørsmål knyttet til dine erfaringer før og etter pedagognormen og hvilke påvirkninger eventuelle endringer i arbeidsdeling og arbeidsmåter i barnehagen.

Vi planlegger å gjennomføre intervjuene i november 2020- januar 2021. Av hensyn til Covid-19 og smittevernregler vil vi bli enig med deg om hvordan du som informant ønsker å gjennomføre intervjuet. Intervjuet kan gjennomføres i barnehagen, i eller utenfor arbeidstiden eller via en applikasjon. Dette avgjøres ved inngåelse av intervjuavtale.

Det er frivillig å delta i prosjektet og hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket ditt tilbake, uten å oppgi noen grunn. Alle personopplysninger vil da bli slettet umiddelbart.

Nederst på dette dokumentet vises samtykkeerklæringen, som vi vil be deg signere når vi møtes.

Hvordan oppbevare og bruker vi dine opplysninger - Personvern

Vi vil kun bruke opplysningene om deg til formålene slik vi har opplyst om i dette forespørselsskrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Verken du som deltaker eller barnehagen du jobber i vil kunne gjenkjennes i masteroppgaven.

Det er viktig å understreke at det ikke vil bli innhentet informasjon om en tredjepart.

Vi søker kun dine erfaringer med pedagognormen. Det er ingen andre enn undertegnede som har tilgang til informasjon du deler. For å sikre at uvedkommende ikke får tilgang til personopplysninger vil vi erstatte navn og kontaktopplysninger med kode som lagres atskilt fra øvrige data. Informasjonen er underlagt taushetsplikten og kontaktopplysninger og lydopptak vil bli lagret på et sikkert område.

Hva skjer med dine opplysninger etter endt forskningsprosjekt?

Alle opplysninger blir anonymisert i den ferdigstilte oppgaven. Prosjektet er forventet avsluttet 15. juni 2021. Etter at prosjektet er publisert vil alle data bli slettet. Blir arbeidet forsinket, kan det være mulig å forlenge prosjektperioden. Du vil få en melding i god tid om dette kan bli aktuelt.

Prosjektdeltaker sine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til å få;

- Innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg
- Rettet personopplysninger om deg
- Slettet personopplysninger om deg
- Utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet) og sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

Hvor kan du finne ut mer?

Hvis du har spørsmål om forskningsprosjektet kan du ta kontakt med:

- Monika Karlsen Tlf. +47 41 55 33 28 eller e-post:
Monika.Kalsen@Bergen.kommune.no
- Hege Rasmussen Tlf. +47 97 11 97 38 eller e-post
Hege.Rasmussen@Bergen.kommune.no

Med vennlig hilsen

Monika Karlsen og Hege Rasmussen, studenter i Executive Master i ledelse – Utdanningsledelse ved NHH.

Samtykkeerklæring

Jeg har lest informasjonsskrivet, og ønsker å delta som informant. Jeg samtykker derfor at Monika Karlsen og Hege Rasmussen kan bruke mitt intervju i sitt masterprosjekt 2020-2021.

Jeg deltar frivillig, og jeg er informert om at alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Jeg er også informert at dersom jeg velger å trekke meg fra prosjektet, vil alt av data knyttet til meg bli slettet umiddelbart.

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

(Signert av prosjektdeltaker, dato og navn)

8.3 Intervjuguider

8.3.1 Intervjuguide Leder av barnehagene, privat og kommunal

Vi ønsker å forske på barnehagelærerrollene i ulike barnehager og i denne sammenhengen ønsker vi å finne ut noe om bakgrunnsteppet for de vurderingene som er gjort i forhold til organiseringen av pedagogene barnehagene du er leder for.

Bergen kommune:

Kommunen har valgt å ha en hierarkiskmodell, med en pedagogisk leder og en barnehagelærer.

- Dere har valgt at barnehagene skal ha en autonomi i hvordan de organiserer barnehagelærerne i sine barnehager. Hva er bakgrunnen for Bergen kommune sin organisering av pedagogene i de kommunale barnehagene?
- Hvilke vurderinger lå til grunn for dette valget?
- Når ble valget tatt for denne modellen?
- Hvilke føringer er gitt til styrer i de ulike barnehagene, når det gjelder barnehagelærerstillingen?
- Se du noen fordeler med å la styrer ha autonomi over hva som legges i rollen? Hva?
- Ser du noen utfordringer med denne organiseringen?
- Opplever du at rollen har endret seg ved ny pedagognorm, i så fall hvordan?
- Er det gjort noen evalueringer av denne delingen, eller justering siden innføringen?
- Har du noen tanker om fremtiden og rollefordelingen for pedagogene i dine barnehager?

Privat barnehagekjede:

Kjeden har valgt å ikke ha pedagogiske ledere, men kun barnehagelærer som er likestilte.

- Dere har valgt å likestille barnehagelærerne. Hva er bakgrunnen for organiseringen av pedagogene hos dere?
- Hvilke vurderinger lå til grunn for dette valget?
- Når ble valget tatt for denne modellen?
- Hvilke føringer er gitt til dagligleder for de ulike barnehagene, når det gjelder barnehagelærerstillingene?
- Se du noen fordeler med å likestille barnehagelærerne? Hva?
- Ser du noen utfordringer med denne organiseringen? Hva?
- Opplever du at rollen har endret seg siden dere endret organiseringen av pedagogene, i så fall hvordan?
- Er det gjort noen evaluering av denne delingen, eller justeringer siden innføringen?
- Har du noen tanker om fremtiden og rollefordelingen for pedagogene i dine barnehager?

8.3.2 Intervjuguide Styrer i privat barnehage

Struktur Tema	Spørsmål
Innledning	<p>Vår problemstilling er:</p> <p><i>«Hvordan har økt pedagogtethet påvirket arbeidsdelingen og arbeidsmåten i barnehagen for barnehagelærerne?»</i></p> <p>Vi vil altså finne ut hvilken arbeidsdeling og arbeidsmåter dere har i din barnehage og om arbeidsdelingen og arbeidsmåtene var annerledes før og etter den skjerpede pedagognormen ble innført.</p>
Oppvarmings- spørsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Hvor lenge har du vært styrer? • Hvor mange ansatte og barn er du leder for? • Hvor mange avdelinger er det i barnehagen?
Spørsmål om roller, arbeidsdeling og organisering	<ul style="list-style-type: none"> • Har du fått noen føringer i forhold til pedagogrollene i barnehagen fra eier? Hvilke? • Finnes det en stillingsinstruks/rollebeskrivelse i barnehagen? Hva tenker du om den? • Hvilke føringer har du gitt for barnehagelærerrollen din barnehage? • Hvordan velger dere å fordele barnehagelærerressursen i barnehagen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hva er bakgrunnen for den fordelingen? • Hvordan benytter dere den økte pedagogressursen i barnehagen? • Hvem har ansvar for arbeidsdelingen/ fordele arbeid i barnehagen? • Har du som leder delegert andre oppgaver til barnehagelærerne enn tidligere? Hvilke? • Hvem har ansvar for disse oppgavene på avdelingene <ul style="list-style-type: none"> ○ Delta på ledermøter ○ Leder avdelingsmøter ○ Skrive planer for avdelingen ○ Utviklingsarbeid ○ Kontakten med foreldre ○ Foreldresamtaler ○ Ha kontakt med styrer ○ Medarbeidersamtaler ○ Veilede medarbeidere ○ Veilede pedagoger ○ Ha kontakt med PPT, barnevern, helsesykepleier osv. ○ Flere oppgaver?

<p>Spørsmål om erfaringer etter innføring av ny pedagognorm</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvor stor innflytelse hadde du på den likestilte delingen av pedagogstillingen som Kanvas har gått for? • På hvilken måte påvirker 50% pedagoger organiseringen i barnehagen? (med tanke på arbeidsoppgaver og arbeidsdeling) • Ser du noe effekt av innføring av 50% pedagoger i organiseringen? Hvordan? <ul style="list-style-type: none"> ○ Er arbeidsdelingen klar? ○ Er tidsbruk med barna endret? ○ Er det endringer i kontakten med foreldre ○ Planleggingstid ○ Endringer i tidsbruk i barnehagen ○ Fagkompetanse/ Faglighet ○ Samarbeid på tvers av avdelinger ○ Ditt handlingsrom som styrer • Kan du peke på noen områder du mener at kvaliteten på barnehagen er økt/ blitt redusert? • Hva er den viktigste effekten/utfordringen med denne organiseringen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Har pedagogene mer tid til barna? ○ Har pedagogene mer tid til foreldre? • Hvilke tanker har du om at arbeidet er blitt mer effektivt eller mer utfordrende i forhold til å være to barnehagelærere på avdelingen? • Hva opplever du som positivt på avdelingene og/eller i barnehagen ved å være to pedagoger på avdelingen? • Er arbeidsmengden redusert eller økt etter at dere fikk inn flere pedagoger i barnehagen? Hva/hvilke oppgaver er økt/reduert på avdelingen/i barnehagen? • Opplever du at rollene har endret seg ved at dere fikk inn flere pedagoger inn i barnehagen, i så fall hvordan? • Hva tenker du om den nye pedagognormen – med alle dine erfaringer? • Hva er den viktigste utfordringen med endringen?
--	---

<p>Avrundings-spørsmål og avslutning</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Er det noe du sitter inne med nå som vi ikke har klart å komme innom med våre spørsmål? • Kan vi ta kontakt senere om vi finner et behov for det? • Ring oss gjerne om du kommer på mer du vil dele etter vi har gått. <p>TUSEN TAKK for at du tok deg tid til oss og at du er med på å gi oss god informasjon til vår masteroppgave.</p>
---	---

8.3.3 Intervjuguide Styrer i kommunal barnehage

Struktur Tema	Spørsmål
Innledning	<p>Vår problemstilling er:</p> <p><i>«Hvordan har økt pedagogtethet påvirket arbeidsdelingen og arbeidsmåten i barnehagen for barnehagelærerne?»</i></p> <p>Vi vil altså finne ut hvilken arbeidsdeling og arbeidsmåter dere har i din barnehage og om arbeidsdelingen og arbeidsmåtene var annerledes før og etter den skjerpede pedagognormen ble innført.</p>
Oppvarmings-spørsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Hvor lenge har du vært styrer? • Hvor mange ansatte og barn er du leder for? • Hvor mange avdelinger er det i barnehagen?
Spørsmål om roller, arbeidsdeling og organisering	<ul style="list-style-type: none"> • Har du fått noen føringer i forhold til pedagogrollene i barnehagen? Hvilke? • Finnes det en stillingsinstruks/rollebeskrivelse i barnehagen? Hva tenker du om den? • Hvilke føringer har du gitt for barnehagelærerrollen og pedagogisk lederrollen i din barnehage? • Hvordan velger dere å fordele barnehagelærerressursen i barnehagen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Hva er bakgrunnen for den fordelingen? • Hvordan benytter dere den økte pedagogressursen i barnehagen? • Hvem har ansvar for arbeidsdelingen/ fordele arbeid i barnehagen? • Opplever du det er et klart skille mellom barnehagelærerne i forhold til oppgaver og arbeidsdeling på avdelingen? • Har du som leder delegert andre oppgaver til barnehagelærerne enn tidligere? Hvilke? • Hvem har ansvar for disse oppgavene på avdelingene <ul style="list-style-type: none"> ○ Delta på ledermøter ○ Leder avdelingsmøter ○ Skrive planer for avdelingen ○ Utviklingsarbeid ○ Kontakten med foreldre ○ Foreldresamtaler ○ Ha kontakt med styrer ○ Medarbeidersamtaler ○ Veilede medarbeidere ○ Veilede pedagoger ○ Ha kontakt med PPT, barnevern, helsesykepleier osv. ○ Flere oppgaver?

<p>Spørsmål om erfaringer etter innføring av ny pedagognorm</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvor stor innflytelse hadde du på den hierarkiske delingen av pedagogstillingen som Bergen kommune har gått for? • På hvilken måte påvirker den nye pedagognormen organiseringen i barnehagen? (med tanke på arbeidsoppgaver og arbeidsdeling) • Ser du noe effekt av innføring av nye pedagognormen i organiseringen? Hvordan? <ul style="list-style-type: none"> ○ Er arbeidsdelingen klar? ○ Er tidsbruk med barna endret? ○ Er det endringer i kontakten med foreldre ○ Planleggingstid ○ Endringer i tidsbruk i barnehagen ○ Fagkompetanse/ Faglighet ○ Samarbeid på tvers av avdelinger ○ Ditt handlingsrom som styrer • Kan du peke noe noen områder du mener at kvaliteten på barnehagen er økt/reduert? • Hva er den viktigste effekten/utfordringen med pedagognormen? • Hva er den viktigste effekten/utfordringen med denne organiseringen? <ul style="list-style-type: none"> ○ Har pedagogene mer tid til barna? ○ Har pedagogene mer tid til foreldre? • Hvilke tanker har du om at arbeidet er blitt mer effektivt eller mer utfordrende i forhold til å være to barnehagelærere på avdelingen? • Hva opplever du som positivt på avdelingene og/ eller i barnehagen etter ny pedagognorm? • Er arbeidsmengden redusert eller økt etter pedagognormen? Hva/hvilke oppgaver er økt/reduert på avdelingen/i barnehagen? • Opplever du at rollene har endret seg ved ny pedagognorm, i så fall hvordan? • Hva tenker du om den nye pedagognormen – med alle dine erfaringer? • Hva er den viktigste utfordringen med endringen?
<p>Avrundings-spørsmål og avslutning</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Er det noe du sitter inne med nå som vi ikke har klart å komme innom med våre spørsmål? • Kan vi ta kontakt senere om vi finner et behov for det? • Ring oss gjerne om du kommer på mer du vil dele etter vi har gått. <p>TUSEN TAKK for at du tok deg tid til oss og at du er med på å gi oss god informasjon til vår masteroppgave.</p>

8.3.4 Intervjuguide Barnehagelærer i privat barnehage

Struktur Tema	Spørsmål
Innledning	<p>Vår problemstilling er:</p> <p>«<i>Hvordan har økt pedagogtethet påvirket arbeidsdelingen og arbeidsmåten i barnehagen for barnehagelærerne?</i>»</p> <p>Vi vil altså finne ut hvilken arbeidsdeling og arbeidsmåter dere har i din barnehage, og om arbeidsdelingen og arbeidsmåtene var annerledes før innføring av 50 % pedagogdekning og likestilte barnehagelærer.</p>

Oppvarmings- spørsmål	<p>Når var du ferdig utdannet?</p> <p>Når begynte du å arbeide i barnehage?</p>
----------------------------------	---

Spørsmål om roller, arbeidsdeling og organisering	<ul style="list-style-type: none"> • Har du arbeidet med/ deltatt i implementering av likestilte pedagoger i din barnehage/ avdeling? <ul style="list-style-type: none"> - Hvordan? • Hva er din rolle som barnehagelærer? • Hvem legger føringer for din rolle i barnehagen? • Hvordan er arbeidsfordelingen mellom dere? • Hvem har det overordnede ansvaret for avdelingen og barnegruppen? • Hvem har ansvar for (har du hovedansvar/ delansvar/ ikke ansvar); <ul style="list-style-type: none"> ○ Delta på ledermøter ○ Leder avdelingsmøter ○ Skrive planer for avdelingen ○ Utviklingsarbeid ○ Kontakten med foreldre ○ Foreldresamtaler ○ Ha kontakt med styrer ○ Medarbeidersamtaler ○ Veilede medarbeidere ○ Veilede pedagoger ○ Ha kontakt med barnevern, helsesykepleier, PPT osv. ○ Andre oppgaver? • Hvordan er dere organisert på huset? • Finnes det en stillingsinstruks/rollebeskrivelse i barnehagen? Hva tenker du om den? • Hvem har ansvar for arbeidsdelingen for hele barnehagen? • Hvilke arbeidsoppgaver har du for hele barnehagen? • Har dere noen arbeidsoppgaver som dere samarbeider om på huset? Hvilke? • Har du fått andre oppgaver enn tidligere? • Hvordan benytter dere den økte pedagogressursen på avdelingen og/i barnehagen?
--	--

<p>Spørsmål om erfaringer etter innføring 50% pedagoger</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hvordan opplever du delingen på arbeidsoppgavene? • Opplever du det er et klart skille mellom dere i forhold til oppgaver og arbeidsdeling? • Opplever du at dere er likestilte kollegaer du og din samarbeidskollega? • Ser du noe effekt av innføring av nye pedagognormen og dermed økt pedagogtetthet i organiseringen i avdelingen/i barnehagen? Hvordan? <ul style="list-style-type: none"> ○ Arbeidsdelingen i barnehagen (klar/uklar arbeidsfordeling) ○ Foreldrekontakten ○ Tid sammen med barna ○ Planleggingstid ○ Endringer i tidsbruk i barnehagen ○ Fagkompetanse/ Faglighet ○ Samarbeid på tvers av avdelinger ○ Ditt handlingsrom • Har du noen tanker i forhold hva som kan bli bedre i forhold til arbeidsdeling og arbeidsmåten på avdelingen/ i barnehagen? • Hvilke tanker har du i forhold til om arbeidet er mer effektivt eller mer utfordrende i forhold til å være to barnehagelærere på avdelingen? • Hva opplever du som positivt på avdelingen /i barnehagen med denne organiseringen? • Har du opplevd noen utfordringer og fordeler med denne organiseringen? Hva? • Opplever du at rollen har endret seg siden likestillingen av pedagogene og økt pedagogtetthet, i så fall hvordan? • Kan du peke på noen områder du mener at kvaliteten på barnehagen er økt ved to barnehagelærere? <ul style="list-style-type: none"> - Redusert ved to barnehagelærere? • Dere har to likestilte barnehagelærere. Hvordan fungerer det? <ul style="list-style-type: none"> - Er det noe som ikke fungerer? - Er det noe du ville ha endret for at det skulle fungert bedre? • Fungerer det at noen har oppgaver som er ment å være til nytte for hele barnehagen? Hvordan kan man merke det? • Hva er utfordrende for deg i din rolle i barnehagen?
<p>Avrundings-spørsmål og avslutning</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Er det noe du sitter inne med nå som vi ikke har klart å komme innom med våre spørsmål? • Kan vi ta kontakt senere om vi finner et behov for det? • Ring oss gjerne om du kommer på mer du vil dele etter vi har gått. <p>TUSEN TAKK for at du tok deg tid til oss og at du er med på å gi oss god informasjon til vår masteroppgave.</p>

8.3.5 Intervjuguide Pedagogisk leder og barnehagelærer i kommunal barnehage

Struktur Tema	Spørsmål
Innledning	<p>Vår problemstilling er:</p> <p><i>«Hvordan har økt pedagogtetthet påvirket arbeidsdelingen og arbeidsmåten i barnehagen for barnehagelærerne?»</i></p> <p>Vi vil altså finne ut hvilken arbeidsdeling og arbeidsmåter dere har i din barnehage og om arbeidsdelingen og arbeidsmåtene var annerledes før og etter den skjærpede pedagognormen ble innført.</p>

Oppvarmings- spørsmål	<ul style="list-style-type: none"> • Når var du ferdig utdannet? • Når begynte du å arbeide i barnehage? • Hvilken stilling har du?
----------------------------------	--

Spørsmål om roller, arbeidsdeling og organisering	<ul style="list-style-type: none"> • Har du arbeidet med/deltatt i implementering av ny pedagognorm i din barnehage eller på avdeling? Hvordan? • Hvem legger føringer for din rolle i barnehagen? • Hvordan er arbeidsfordelingen mellom dere pedagoger? • Hvem har det overordnede ansvaret for avdelingen og barnegruppen? • Hvilke arbeidsoppgaver har du på avdelingen du jobber på? • Hvem har ansvar for (har du hovedansvar/ delansvar/ ikke ansvar); <ul style="list-style-type: none"> ○ Delta på ledermøter ○ Leder avdelingsmøter ○ Skrive planer for avdelingen ○ Utviklingsarbeid ○ Kontakten med foreldre ○ Foreldresamtaler ○ Ha kontakt med styrer ○ Medarbeidersamtaler ○ Veilede medarbeidere ○ Veilede pedagoger ○ Ha kontakt med barnevern, helsesykepleier, PPT osv. ○ Andre oppgaver • Finnes det en stillingsinstruks/rollebeskrivelse i barnehagen? Hva tenker du om den? • Hvem har ansvar for arbeidsdelingen for hele barnehagen? • Hvilke arbeidsoppgaver har du som pedagog for hele barnehagen? <ul style="list-style-type: none"> - Finnes det andre arbeidsoppgaver for hele huset? • Har dere arbeidsoppgaver som dere samarbeider om på huset? <ul style="list-style-type: none"> - Hvilke oppgaver samarbeider dere om? - Er dette nytt? • Har du fått andre oppgaver etter pedagognormen? Hvilke?
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> • Har dere noen arbeidsoppgaver som dere deler på? Hvilke? • Har du andre oppgaver enn pedagogisk leder/barnehagelærer? Hvilke? • Hvordan benytter dere den økte pedagogressursen på avdelingen/ i barnehagen?
--	--

<p>Spørsmål om erfaringer etter innføring av ny pedagognorm</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Har arbeidsmåten endret seg på avdelingen eller barnehagen etter at ny pedagognorm ble innført? Hvordan? • Hvordan opplever du delingen på arbeidsoppgavene? • Opplever du det er et klart skille mellom dere i forhold til oppgaver og arbeidsdeling? • Opplever du at dere er likestilte kollegaer du og din samarbeidskollega? • Ser du noe effekt av innføring av nye pedagognormen og dermed økt pedagogtetthet i organiseringen i avdelingen/i barnehagen? Hvordan? <ul style="list-style-type: none"> ○ Arbeidsdelingen i barnehagen (klar/uklar arbeidsfordeling) ○ Foreldrekontakten ○ Tid sammen med barna ○ Planleggingstid ○ Endringer i tidsbruk i barnehagen ○ Fagkompetanse/ Faglighet ○ Samarbeid på tvers av avdelinger ○ Ditt handlingsrom - Har du noen tanker i forhold hva som kan bli bedre i forhold til arbeidsdeling og arbeidsmåten på avdelingen/ i barnehagen? • Hvilke tanker har du om at arbeidet er blitt mer effektivt eller mer utfordrende i forhold til å være to barnehagelærere på avdelingen? • Hva opplever du som positivt på avdelingen / barnehagen etter ny norm? • Har du opplevd noen fordeler eller utfordringer etter normen ble innført? Hva? • Er arbeidsmengden blitt redusert eller økt etter pedagognormen? <ul style="list-style-type: none"> - Hva har økt/ blitt redusert på avdelingen / i barnehagen? • Opplever du at rollen har endret seg ved ny pedagognorm, i så fall hvordan? • Kan du peke noe noen områder du mener at kvaliteten på barnehagen er økt eller blitt redusert? • Hva er den viktigste effekten/ utfordringen med pedagognormen? • Dere har to ulike stillinger som pedagoger i barnehagen. Hvordan fungerer det? <ul style="list-style-type: none"> - Er det noe som ikke fungerer? - Er det noe du ville ha endret for at det skulle fungert bedre? • Fungerer det at noen har oppgaver som er ment å være til nytte for hele barnehagen? Hvordan kan man merke det? • Hva er utfordrende for deg i din rolle i barnehagen?
--	---

Avrundings- spørsmål og avslutning	<ul style="list-style-type: none">• Hva tenker du om den nye pedagognormen – med alle dine erfaringer?• Er det noe du sitter inne med nå som vi ikke har klart å komme innom med våre spørsmål?• Kan vi ta kontakt senere om vi finner et behov for det?• Ring oss gjerne om du kommer på mer du vil dele etter vi har gått. <p>TUSEN TAKK for at du tok deg tid til oss og at du er med på å gi oss god informasjon til vår masteroppgave.</p>
---	--