

Tidsklemmen

En studie om pedagogiske lederes tidsbruk i
barnehagen

Rina Elise Berbyson

Kandidatnummer: 236

Emnekode: BAC-H005

Dronning Mauds minne høyskole
Hovedmodell førskolelærer
Fordypning i Organisasjon og ledelse

24.04.2014

Innhold

1. Innledning.....	1
1.1 Valg av tema og metode.....	1
1.2 Presentasjon av tema	1
1.3 Forventninger til funn og egen førforståelse	2
1.4 Valg og presentasjon av problemstilling	3
2. Teori	3
2.1 Ledelse	4
2.1.1 Pedagogisk ledelse og ledelsesstruktur	4
2.1.2 Lederstil.....	6
2.1.3 Organisasjonskultur.....	7
2.2 Struktur	8
2.2.1 Tidsbruk og planlegging.....	8
2.2.2 Rutiner og holdninger.....	8
2.2.3 Omorganisering, størrelsesomfang og ansvarsområde.....	9
2.3 Angitte tidstyver	10
2.3.1 Kartlegging og dokumentasjon	10
2.3.2 Praktisk arbeid og kontakt med barna	11
3. Metode.....	11
3.1 Hva er samfunnsvitenskapelig metode?	12
3.2 Kvalitativ metode	12
3.3 Hva er et kvalitativt dybdeintervju?	13
3.4 Utvalg av informanter	13
3.5 Intervjuguide	14
3.6 Gjennomføring av intervjuene	15
3.7 Anonymisering og etiske hensyn	16

3.8 Metodekritikk og vurdering av metoden	16
4. Resultat og drøfting	17
4.1 Hvordan ledelse kan påvirke tidsbruk i barnehagen	17
4.1.1 Styrers lederstil påvirker pedagogisk leders tidsbruk	18
4.1.2 Lederstruktur og organisasjonskultur påvirker tidsbruken.....	20
4.1.3 Spiller arbeidserfaring og alder en rolle for tidsklemmen i barnehagen?	22
4.2 Strukturelle faktorer som tidstyver.....	23
4.2.1 Planlegging og møtevirksomhet stjeler tid.....	23
4.2.2 Spiller antall barn og ansatte på avdelingen en rolle for tidsbruken?	24
4.3 Hva omtaler informantene som de største tidstyvene?.....	26
4.3.1 Praktisk arbeid på lik linje med assistentene.....	26
4.3.2 Komiteer og møter som ikke omhandler barna direkte.....	27
4.3.3 IKT og dokumentasjon.....	27
4.3.4 Personalets holdninger til lederen	28
4.4 Informantenes oppfatning av egen tidsbruk	28
5. Avslutning	29

1. Innledning

I denne oppgaven har jeg valgt å skrive om et tema som har interessert meg over en lengre tid. Temaet handler om tidsklemmen pedagogiske ledere og øvrige ansatte opplever i arbeidsdagen i barnehagen. Med tidsklemmen mener jeg at flere barnehageansatte opplever at tiden ofte ikke strekker til det de har planlagt, overtidsarbeid for pedagogiske ledere og tidstyver som leder til mindre tid med barna. Fokuset er i hovedsak på de pedagogiske ledernes arbeidshverdag og deres oppfatning av egen tidsbruk, selv om tidsklemmen er noe som påvirker alles hverdag på arbeidsplassen. Jeg vil videre beskrive hvorfor jeg valgte akkurat dette temaet og beskrive nærmere hva tidsklemmen i barnehagen handler om i denne oppgaven.

1.1 Valg av tema og metode

Til denne oppgaven har jeg valgt å undersøke hvordan pedagogiske ledere opplever egen tidsbruk i barnehagen, et tema jeg ble introdusert for under 2. klassepraksis. Jeg fikk i denne praksisperioden følge en pedagogisk leder og være med på alle hennes gjøremål i løpet av perioden. På denne måten fikk jeg både innsikt og erfaring med hva arbeidet som pedagogisk leder innebar, og jeg gjorde meg også opp noen nye tanker om denne jobben. Noe annet jeg også ble klar over under den samme perioden var hvordan pedagogiske ledere kan påvirkes av ytre faktorer i forhold til arbeidsoppgaver og plikter, noe som jeg ikke hadde reflektert over på forhånd.

En annen side av dette temaet som er spennende å se nærmere på er hva som påvirker tidsbruken til pedagogiske ledere. Etter å ha arbeidet i barnehage og observert hverdagen ønsker jeg å se nærmere på om mine observasjoner og tanker stemmer overens med virkeligheten, eller om det er andre ting som kan ha en betydning for fenomenet tidsklemmen. Jeg ønsker å få innsyn i pedagogiske lederes tanker og oppfatning av egen tidsbruk i barnehagen og på den måten kunne få et innblikk i hva det er som påvirker deres valg og disponering av tid.

1.2 Presentasjon av tema

Tidsklemmen og tidstyver i barnehagen er et aktuelt tema i dag. At pedagogiske ledere føler tidspress kommer frem i en arbeidsmiljøundersøkelse allerede i 1996 (Sørensen og Grimsmo, 1996 i Lundestad, 2013). Denne undersøkelsen viste at hele 61 % av de som arbeidet i barnehage opplevde tidspress. Da den reviderte rammeplanen trådte i kraft i 2006 fikk

barnehagen større og flere arbeidsoppgaver knyttet til personalets kompetanse både i relasjon til barns læring, pedagogisk dokumentasjon og planlegging/evaluering av barnehagedriften (Moser og Røthle, 2008, s. 18-19). Arbeidet med de ovennevnte arbeidsoppgavene skal utføres i tillegg til tidligere arbeidsoppgaver barnehagepersonalet står ovenfor, noe som i praksis betyr mer arbeid innenfor en uforandret tidsramme. Denne forandringen i arbeids- og ansvarsoppgaver kan være en av flere påvirkende faktorer til at tidsklemmen har tatt form i barnehagehverdagen. I dagens samfunn i Norge er det vanlig at flere barn går i barnehage enn før, og i og med det stilles høyere krav til barnehagens pedagogiske innhold. Mange små barn starter i barnehage fra de er 1 år gamle og tilbringer store deler av sin barndom i barnehagen, og det er dermed viktig at barnehagen og dens innhold er tilpasset alle barn. Barnehagen har også blitt en viktig og nyttig samfunnsinstitusjon og dens innhold er styrt av stat og politikk, noe som igjen vil ha en innvirkning på pedagogiske lederes stillingsinnhold og arbeidsoppgaver. Dokumentasjon i ulike former og kartlegging av barn blir pålagt barnehager fra kommunalt hold, noe som vil kreve mer tid for pedagogiske ledere å bruke borte fra avdelingen og barna (Seland, 2011). Pedagogiske ledere har tradisjonelt ansvar for sin egen avdeling og både planlegging av det pedagogiske innholdet, personalansvar, praktiske plikter og arbeid med barna både administrativt og praktisk faller inn under denne stillingen. Slik jeg har opplevd pedagogiske lederes arbeidsmengde i forhold til tid under mine praksisperioder vil jeg påstå at det er en travel og innholdsrik jobb med meget varierte arbeidsoppgaver. Mine inntrykk av arbeidet er at tiden ofte ikke strekker til for det som i hovedsak var planlagt, og ofte må noe vike for noe annet. Hvorfor er det slik? Jeg vil gå nærmere inn og beskrive de ulike temaene jeg har nevnt i teoridelen av oppgaven, men har til nå gitt en forsmak på innholdet i temaet og hva tidsklemmen kan handle om i barnehagen.

1.3 Forventninger til funn og egen førforståelse

Jeg har lest en del om dette temaet på forhånd da det har interessert meg mye. Både forskningsartikler, artikler i utdanningsblad og leserinnlegg har blitt inkludert noe som har gitt meg flere ulike sider av temaet å ta stilling til. Jeg har en tanke om at tidsklemmen eksisterer i barnehagen og at dette er et reelt problem for pedagogiske ledere å forholde seg til. Jeg går dermed inn i denne oppgaven med en førforståelse av temaet noe som vil si at jeg er påvirket av mine egne tanker om temaet. Alle mennesker møter omverden med en førforståelse og en egen oppfatning av virkeligheten som vi bruker for å tolke alt som skjer rundt oss. Som forsker bærer man også med seg en slik førforståelse, noe som er viktig å være klar over (Johannesen, Tufte og Christoffersen, 2011, s. 38). Jeg vil komme nærmere inn temaet om

førforståelse i metodedelen av oppgaven. I forhold til utførelsen av denne oppgaven har jeg et ønske om å øke min kunnskap på akkurat dette området da valget av tema er basert på både antagelser og tidligere forskning. I bakgrunn av tidligere forskning på emnet som viser til at det eksisterer et tidspress hos førskolelærere og pedagogiske ledere i barnehagen vil jeg undersøke om det er tilfellet hos mine informanter. Jeg har også en tanke om at det er flere faktorer enn kun konkrete tidstyver som kan ha innvirkning på hvordan en pedagogisk leder opplever egen tidsbruk i barnehagen, og har dermed videre valgt å dele opp teoridelen av oppgaven i ulike tema som er være relevante i forhold til resultat og drøfting videre i oppgaven. Temaene jeg har valgt å gå nærmere inn på handler om ledelse, struktur og tidstyver.

1.4 Valg og presentasjon av problemstilling

Valget av problemstilling har tatt litt tid for meg, da jeg fikk spørre meg selv hva det egentlig er jeg er ute etter å få svar på. Temaet er også meget omfattende og det er mange veier å gå for å finne en angrepvinkel. Tidlig i prosessen var tanken å kun se nærmere på om det eksisterer en tidsklemme i barnehagen og hva som eventuelt påvirket dette fenomenet. Etter å ha lest mer om emnet ønsket jeg også og se nærmere på pedagogiske lederes subjektive oppfatning av egen tidsbruk, og problemstillingen ble dermed todelt. Det jeg er ute etter å se på handler om hva som påvirker pedagogiske lederes valg i forhold til tidsbruk, og hvordan de selv oppfatter sin egen arbeidshverdag i relasjon til tidsbruk og yrkesfrihet. Problemstillingen ble dermed:

Hva handler tidsklemmen i barnehagen om og hvordan oppfatter pedagogiske ledere egen tidsbruk?

Slik problemstillingen er formulert går jeg inn i oppgaven med et utgangspunkt i at tidsklemmen er et eksisterende fenomen i barnehagen, og at dette er noe som påvirker pedagogiske lederes arbeidsdag. For å kunne undersøkte mitt tema nærmere vil jeg ta i bruk kvalitativ metode, nærmere bestemt dybdeintervju (Tjora, 2012) noe jeg vil beskrive nærmere i metodedelen av oppgaven. I neste kapittel vil jeg presentere utvalgt teori som oppgaven min lener seg til.

2. Teori

Denne delen av oppgaven har jeg valgt å dele inn tre hovedtema, med tilhørende undertema. Dette for å samle informasjon om like tema på samme sted slik at det blir mer oversiktlig for

leser å forholde seg til teoridelen. De ulike temaene som presenteres under er ledelse, struktur og tidstyver og hver del vil presenteres for seg. Disse temaene ble valgt ut i fra relevans i forhold til problemstillingen, og også i forhold til svarene på intervjuene oppgaven er basert på.

2.1 Ledelse

Da oppgaven handler i stor del om ledelse og leders arbeidsoppgaver vil det være riktig å konkretisere hva som menes med ledelse i denne oppgaven og definere begrepet ledelse i første omgang. Jeg vil i dette avsnittet forholde meg til en generell beskrivelse av ledelse for å skape en helhetlig forståelse for den formelle rollen som leder før jeg går videre og beskriver pedagogisk ledelse. Ledelse beskrives i Jacobsen og Thorsvik (2013) som «en spesiell adferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdning og atferd» (s. 416). En leder har en formell stilling som kalles for leder, mens ledelse handler om handlinger og kan utføres av flere enn kun den formelle lederen. Ledelse innenfor en organisasjon handler i hovedsak om å få sine ansatte til å arbeide for å realisere bestemte mål, motivere og fremme trivsel. Ledelse er noe som påvirker mennesker i en organisasjon direkte ved kommunikasjon og samhandling blant ansatte, men ledelse handler også om å påvirke adferd ved å utforme mål, strategier og formelle strukturer og ved å påvirke kultur og håndtere uformelle maktforhold (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 23, 417).

2.1.1 Pedagogisk ledelse og ledelsesstruktur

Da denne oppgaven i hovedsak baserer seg på pedagogisk lederskap vil det være viktig å få frem hva pedagogisk lederskap handler om i dag. Pedagogisk ledelse innebærer flere typer ansvar og arbeidsoppgaver. «En pedagogisk leder har ansvar for å dra i gang prosesser som fremmer en bevissthet om barn og oppdragerspørsmål, syn på lek, læring, samarbeid og refleksjon om verdier og normer personalet vil samle seg om» (Meyer, 2009, s. 72). En pedagogisk leder har ansvar for at barnehagen er en pedagogisk virksomhet og at dens innhold samsvarer med rammeplanen (2011). Med dette menes det at det er pedagogisk leders ansvar å planlegge, dokumentere og evaluere egen og andre ansattes praksis slik at rammeplanens innhold opprettholdes og kommer frem i hverdagen. En pedagogisk leder skal lede det pedagogiske innholdet i barnehagen og sørge for å holde sine medarbeidere oppdaterte på det som gjelder i samfunnet og rammeplanen per dags dato. Det vil si at lederen har ansvar for å få frem sine medarbeideres holdninger og verdier i lyset slik at dette kan reflekteres over og at avdelingen sammen kan skape et felles verdi og holdningsgrunnlag. Den pedagogiske lederen i barnehagen har tradisjonelt ansvaret for å lede avdelingen den er ansatt

på og har styrer som overordnet. For å kunne være fortrolig med lederoppgaven og kunne utføre sitt arbeid som leder er en nødt til å erkjenne at en har makt til å påvirke andres liv. Dette kan for mange kjennes som en negativ ting, men å fornekte makt vil virke meget negativt på lederrollen og lede til en flat ledelsesstruktur noe jeg vil komme nærmere inn på i neste avsnitt. Måten en leder utøver makt på handler om faglig dyktighet og etiske grunnlag og det bør følge en ydmykhet med maktposisjonen. En pedagogisk leder arbeider tett på sine medarbeidere, noe som har sterk innvirkning på lederrollen i barnehagen (Meyer, 2009).

Barnehagen har tradisjonelt en flat ledelsesstruktur når det kommer til ledelse. Lederen og de øvrige ansatte er likestilt, men det er viktig å se forskjellen på likeverd og likestilling i en slik sammenheng. Ettersom det er tradisjon i barnehagen med en såkalt flat ledelsesstruktur der det er en flytende grense mellom ledere og øvrige ansatte er det desto viktigere å avklare forskjellen mellom å være likeverdig og å være lik. Alle som arbeider på en avdeling har samme verdi som mennesker og ansatte på avdelingen, men ulike stillinger og ulikt ansvar. For å kunne ha et konstruktivt og effektivt samarbeid blant personalet i barnehagen er det viktig at alle ansatte vet omfanget av sine egne og de andres ansvarsområder. En pedagogisk leder har en pedagogisk utdanning og har andre typer ansvar og arbeidsoppgaver en de øvrige personalet. Slik det står beskrevet i rammeplanen (2011) er pedagogisk leders ansvar bl.a. planlegging, dokumentasjon og vurdering av arbeidet i barnegruppen leder har ansvar for. Pedagogisk leder har også ansvar for personalutvikling og informasjonsflyt til foreldre angående barnehagens virksomhet (Kunnskapsdepartementet, 2011, s. 53).

Ufaglærte ansatte har ikke ansvar for pedagogiske oppgaver, og det er blant annet noe som gir førskolelæreren en særstilling. Det er viktig at den pedagogiske lederens tid går til pedagogisk arbeid, og at pedagogene i barnehagen har et annet ansvar en ufaglærte. En rolleavklaring kan være avgjørende i en situasjon med flat ledelsesstruktur slik at det øvrige personalet har muligheten til å bli klar over hva den pedagogiske lederens arbeidsdag innebærer og hvilket ansvar som følger med stillingen. Med dette utsagnet menes det at en flat ledelsesstruktur ikke kan eksistere på alle nivå i arbeidshverdagen, men at den pedagogiske lederen har en særstilling der bl.a. ansvar, møter og planlegging er en naturlig del av arbeidshverdagen. En flat ledelsesstruktur kan ofte lede til mistro blant de ansatte om at den pedagogiske lederen sluntrer unna eller lignende når han eller hun ikke er på avdeling, og også ved delegering av praktiske oppgaver. En pedagogisk leder skal se til at barnehagens hverdag skjer innenfor pedagogiske rammer, og at barnehagens tilbud for barna er i samsvar med kravene fra rammeplanen. Samspill med barna og veiledning av ansatte bør være hovedoppgaver for en

pedagogisk leder, og praktisk arbeid skal ikke unngås men bør ikke gå på bekostning av det pedagogiske arbeidet (Barsøe, 2013, s. 30-31, 84).

2.1.2 Lederstil

Lederstil handler kort forklart om hvordan en leder opptrer, hva en leder er opptatt av og hvordan en leder forholder seg til sine medarbeidere. Jeg vil nevne to lederstiler i hovedsak, men den ene utelukker ikke den andre og det er mulig å finne en gjennomgående middelvei for å ha nevnt det på forhånd. Likevel mener jeg at disse to ulike lederstilene er godt beskrivende for å få en forståelse for hvordan lederstil påvirker de ansattes arbeid og resultat. Den ene lederstilen handler om demokratisk eller relasjonsorientert ledelse der gode relasjoner mellom ansatte og leder og involvering av medarbeidere i beslutningsarbeid er sentralt. Den andre lederstilen handler om autoritær eller oppgaveorientert ledelse som handler om effektivitet, struktur og realisering av formelle mål. Her tar lederen beslutninger uavhengig av sine medarbeidere og gir ordre (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 433-434).

Pedagogisk leders arbeidstid og oppgaver påvirkes av styrers avgjørelser og lederstil. Hvilken type leder bedriften har henger også tett sammen med bedriftens effektivitet, planlegging og tidsbruk som er sentralt i min oppgave. En styrer som har en autoritær lederstil vil gi mindre frihet og bevegelse til sine pedagogiske ledere noe som vil kunne påvirke de pedagogiske ledernes arbeid og tidsbruk. På en annen side vil en demokratisk lederstil også kunne påvirke de pedagogiske ledernes arbeid og tidsbruk, og jeg vil tenke meg at i en barnehagesammenheng vil det med fordel være positivt med en demokratisk lederstil da det er et sosialt yrke hvor beslutninger bør tas i fellesskap. Det er dermed ikke sagt at dette vil gjelde for alle da det er en generalisering av to stereotypiske lederstiler. Noen vil arbeide bedre under press der andre ønsker frihet og rom. Jeg vil likevel ta et utgangspunkt i dette da det er sentralt i oppgaven. En barnehage er en menneskehåndterende organisasjon der hvor menneskelige hensyn i hovedsak bør ivaretas, og derfra kommer uttalelsen om at en demokratisk lederstil vil være en preferanse i barnehageyrket. Teorien «ledergitteret» (se vedlegg 3) er en beskrivende modell i forhold lederstil og hensyn til medarbeidere og viser tydelig at hvor leder legger fokus vil ha stor innvirkning på medarbeiderne og bedriften. Eksempelvis om leder velger å fokusere på effektivitet og produksjon fremfor medarbeidernes behov og ønsker vil medarbeidernes behov neglisjeres, noe som vil kunne påvirke effektiviteten negativt. Hvilken type bedrift en leder vil også virke inn på hvilken lederstil som vil være mest effektiv. Derimot argumenteres det for at det er flere faktorer enn lederstil som styrer hvordan de ansatte fungerer i jobben (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 436-437).

For at en fungerende lederstruktur skal kunne muliggjøres i barnehagen er den pedagogiske lederen nødt til å bli klar over egen lederstil slik at selvutvikling kan lede frem til at den pedagogiske lederen fremstår som en tydelig leder med klare linjer. En tydelig leder i barnehagen er en leder som bl.a. våger å ta upopulære avgjørelser, skjærer igjennom om «det trengs» og lytter og veileder personalet slik at en generell refleksjon og kompetanseutvikling stadig kan opprettholdes. Som tidligere nevnt er en flat ledelsesstruktur noe vanlig i barnehager, og en flat ledelsesstruktur er ikke nærende for lederrollen. Det er viktig at det er forskjell mellom leder og øvrige ansatte i barnehagen (Schei og Kvistad, 2012, s. 146-147).

2.1.3 Organisasjonskultur

Organisasjonskultur defineres ved at menneskene i organisasjonen har et «eksplisitt fokus på opplevelser, tanker og meninger som er felles for flere personer i en bestemt sosial sammenheng» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 130). For eksempel vil mennesker som arbeider lenge sammen på en avdeling i barnehagen skape seg egne tanker og meninger om hvordan ting skal være og en felles forståelse for hva som fungerer på den angitte avdelingen. Om noen nye kommer inn i avdelingen vil denne kulturens kunnskap videreføres slik at kulturen lever videre. «Kulturen opprettholdes bare så lenge den oppfattes som riktig» (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 131). Altså om noen ny kommer inn og mener noe annet vil kulturen stå i fare for endring. Endring av en organisasjonskultur kan være en tidkrevende oppgave. I Lundestads (2012) rapport kommer det frem at flere pedagogiske ledere føler at assistentene er skeptisk til hva førskolelærere bruker den ubundne tiden på, en holdning som lett kan oppstå på en avdeling om ikke en rolleavklaring med arbeidsoppgaver er presisert slik som nevnt i kapittel 2.1.2. At det er slik kan ha en sammenheng med at det føles tungt å være igjen når den pedagogiske lederen går tidlig hjem en dag som følge av ubunden tid. Det kan oppleves som om førskolelærere har fritid i stedet for arbeidstid, og noen av de pedagogiske lederne i Barsøes (2013) undersøkelse peker på at det kan handle om at assistentene ikke er klar over hva den pedagogiske lederen gjør i arbeidstiden. Barsøe (2013) peker på at pedagogiske ledere ofte føler at de svikter personalgruppen ved å utføre annet arbeid enn på avdeling, noe som sannsynligvis kommer av en holdning eller atmosfære på avdelingen. Det er viktig å både delegerer riktig og avklare roller slik som nevnt oven for å kunne unngå slike følelser. I SIFO- rapporten fra Alna bydel viser det seg motsatt, at assistentene har et godt innblikk i hva den pedagogiske lederen bruker ubunden tiden på. Likevel mener assistentene at de pedagogiske lederne skal utføre like mye praktisk arbeid som dem selv i tillegg til egne arbeidsoppgaver (Nicolaisen, Seip og Jordfald, 2012). Her kan man tydelig se hvordan en

kultur har innarbeidet seg hos ansatte i barnehagen, og dermed hvor viktig det er med informasjonsflyt og presisering av arbeidsoppgaver i virkeligheten.

2.2 Struktur

Struktur er en stor del av barnehagens hverdag, og struktur kan ses på fra mange ulike vinkler. Fysisk struktur i barnehagen handler om uteareal, inne-areal og generelt barnehagens oppbygging. Dette vil jeg nevne i mindre grad, og fokuset mitt vil ligge på størrelse på avdeling, antall barn og ansatte, dagsrytme og tidsplan og generelle daglige rutiner. Jeg vil beskrive disse nærmere i kommende avsnitt, men nevner at alle de ovennevnte faktorene er viktig å se på både separat og i sammenheng med hverandre for å kunne se nærmere på tidsbruken i barnehagen.

2.2.1 Tidsbruk og planlegging

Hvordan arbeidstiden til pedagogiske ledere disponeres varierer fra barnehage til barnehage, der de har ulike løsninger på hvordan den ubundne tiden skal disponeres og når. Slik regelen er nå er det styrer som avgjør hvordan den ubundne tiden skal disponeres av de pedagogiske lederne, en endring som nylig har kommet. Pedagogiske ledere bør selv få være med å planlegge egen tidsbruk, da dette vil gi mer kvalitet i arbeidet (Lundestad, 2012). På denne måten kan pedagogiske ledere få et mer bevisst forhold til organisering av egen arbeidstid og være med å bestemme når dokumentasjon, planlegging og vurderingsarbeid skal utføres. Det viser seg i flere undersøkelser at nyutdannede pedagogiske ledere bruker mer tid på å planlegge enn erfarne pedagogiske ledere, og de arbeider også mindre effektivt fordi de er usikre på hva som er viktig. Erfaring med å planlegge er viktig å få med seg fra studiet. Å ha ubunden tid i barnehagen virker positivt for nyutdannede pedagogiske ledere da tiden blir disponert til det den skal, kontra å ha ubunden tid hjemme som kan føre til mye mer overtidsarbeid enn nødvendig. Lundestad peker på viktigheten ved å lære seg riktig tidsplanlegging for å forebygge overtid og utbrenthet. Det er også en viktig faktor å se på hvem som legger føringen for arbeidsoppgavene til den pedagogiske lederen. Er det den ansatte selv som disponerer sin egen arbeidstid, eller arbeides det etter fastsatte rammer og pålagte oppgaver fra styrer (Lundestad, 2012).

2.2.2 Rutiner og holdninger

I en undersøkelse gjort i en barnehage i Bergen som omhandler tidsklemmen i barnehagen viser det seg at etter en omorganisering fra avdelingsbarnehage til basebarnehage strakk ikke tiden lengre til for de ansatte i barnehagen. Holdninger og stress førte til at tiden ikke strakk

til i forhold til arbeid med barna, og etter en kartlegging av både pedagogiske lederes tidsbruk og øvrige ansattes tidsbruk kom det frem at problemet i første omgang handlet om struktur og organisering av hverdagen i form av møter og organisering av aktiviteter o.l. Ved nærmere undersøkelse kom det derimot frem at personalets holdninger til ulike situasjoner under dagens gang blant annet virket inn på deres prioritering av tid, og var med på å stjele tid fra her og nå situasjoner med barna. En omstrukturering av personalets tankegang var nødvendig, og også stressmestring noe som førte til en annen måte å se på hverdagslige rutiner og aktiviteter på. På denne måten kunne de ansatte motiveres til å arbeide og prioritere sin tid slik at det gagnet barnegruppen og personalet på samme tid (Carson og Mongstad, 2012).

2.2.3 Omorganisering, størrelsesomfang og ansvarsområde

Omorganisering fra avdeling til basebarnehage er et tema Seland (2011) tar for seg i sin undersøkelse om tidsbruk. Arbeidsmengden til pedagogiske ledere viser seg å stige med størrelsen på avdelingen eller basen den pedagogiske lederen har ansvar for. Dette nevner også Granarusten og Moen (2009) i sin rapport om tidsbruk i barnehagen etter omorganisering av kommunestrukturen. Andre strukturelle innvirkninger på tidsdisponering i barnehagen kan handle om muligheten for å arbeide på et kontor i ubundne-tiden eller ved foreldre og personalsamtaler o.l. At det er nok rom til det som skal utføres er viktig og tidsbesparende og gjør planleggingen enklere for lederen (Lundestad, 2012).

Granarusten og Moen (2009) har gjort en undersøkelse på hvordan den kommunale omorganiseringen har påvirket pedagogiske lederes tidsbruk. Omorganiseringen handler kort beskrevet om at kommunene har gått fra en trenivåmodell til en tonivåmodell, slik at barnehagen nå har direkte kontakt med kommunen og mellomleddet ble fjernet. Rådmannen utøver nå direkte ledelse ovenfor barnehagene. En virkning av dette var at flere barnehager ble slått sammen til enheter underlagt en enhetsleder og på den måten ble mer ansvar lagt direkte på barnehageledelsen. I undersøkelsen kommer det frem at pedagogiske ledere bruker mer tid på administrative oppgaver og personaloppgaver nå enn tidligere og enkelte mener at arbeidsoppgavene er mindre rettet mot arbeid med barna. Større enheter viser til mer personalansvar som også er tidkrevende for pedagogiske ledere i relasjon til før omorganiseringen og det krever tid fra barna. Seland (2011) peker også på denne økningen i ansvar når avdelingene blir omgjort til baser. Arbeidsmengden knyttet til administrativt, pedagogisk og personalledelse virker å øke i takt med størrelsen på basen (s. 125).

2.3 Angitte tidstyver

Flere tidligere undersøkelser viser til ulike konkrete tidstyver i barnehagen, som jeg vil presentere videre i dette kapittelet. For å beskrive litt nærmere hva jeg har fokus på vil jeg starte med litt bakgrunnsinformasjon om ulike forandringer i barnehagesektoren som kan ha påvirket og skapt tidstyver for barnehagene. Etter innføringen av den nye rammeplanen (2011) har flere pedagogiske ledere opplevelsen av at det har kommet nye arbeidsoppgaver. Pedagogisk dokumentasjon og kartlegging er noen av arbeidsoppgavene som nevnes, og deler av målet er å kunne vise foreldre innholdet i barnehagehverdagen. Pedagogisk dokumentasjon anses som viktig arbeid, men tidkrevende arbeid for de pedagogiske ledene. Tanken bak pedagogisk dokumentasjon var at de ansatte skulle bruke dokumentasjonen til refleksjon over eget arbeid, men undersøkelsen til Lundestad (2012) viser at det er hovedsakelig til bruk for å vise foreldre hva barna gjør i barnehagen. Det vil da miste sin funksjon fra rammeplanens ståsted, men likevel nære funksjonen med foreldresamarbeid. Kravene til pedagogisk leder har økt og praktisk arbeid, møtevirksomhet og dokumentasjon er slike faktorer som står høyt på lista når en prater om tidstyver.

2.3.1 Kartlegging og dokumentasjon

Kartlegging nevnes ofte i relasjon til tidsbruk i barnehagen. Lundestad (2012) viser at pedagogiske ledere mener at kartlegging er viktig for å bli kjent med enkeltbarn og dermed kan tilrettelegge for hver enkelt i gruppen. Flere av Lundestads informanter nevner at de bruker TRAS (Tidlig registrering av språkutvikling) som er et verktøy til bruk for å kartlegge barnets språkutvikling, på alle barn i barnegruppen. Pedagogiske ledere opplever at arbeidsmengde og oppgaver har økt og rapportering og dokumentasjon nevnes som tidstyver i relasjon til direktekontakt med barna. Andre tidstyver som nevnes i Lundestads undersøkelse er både praktiske oppgaver og administrativt arbeid. Administrativt arbeid som utføres i den ubundne tiden og også utenom pedagogisk leders arbeidstid tar tid. Det kan virke som at økt mengde administrative oppgaver, møtevirksomhet og dokumentasjon er årsaker til at pedagogiske ledere føler at tiden ikke strekker til i relasjon til arbeidsmengde. En arbeidsmiljøundersøkelse gjort av utdanningsforbundet i 2007 viser at 44 % av førskolelærere mener økt tidspress er årsak til arbeidsmiljørelatert sykdom og at tidspresset er et av de største problemene barnehageansatte møter i hverdagen. Lundestad mener at kunnskap om tidsplanlegging er et viktig forebyggende tiltak for at barnehagepersonalet skal kunne vare i sin jobb (Lundestad, 2012).

2.3.2 Praktisk arbeid og kontakt med barna

I en forskningsrapport fra Alna bydel i Oslo (2012) der en undersøkelse har blitt gjort i flere barnehager fremkommer det at tidstyvene i hverdagen til pedagogiske ledere hovedsakelig består av møter, planlegging, dokumentasjon og rapportering slik som nevnt også i forrige kapittel. Disse arbeidsoppgavene er med å stjele tid fra barnegruppen, noe som er ønskelig å få en endring på. En annen tidstyv som viser seg sterk er også praktisk arbeid. Forskerne trekker en konklusjon om at det vil være heldig om en fikk til en omorganisering av arbeidsfordelingen på oppgaver som ikke krever pedagogisk utdanning, men ser skepsis blant personalet til ideen. Dette mener de kan omhandle den flate ledelsesstrukturen i barnehagen i første hånd, men også at det kan virke som alle ansatte kan behøve et avbrekk fra barnegruppen i løpet av dagen (Nicolaisen, Seip og Jordfald, 2012).

I rapporten kommer det også frem at pedagogiske ledere bruker tiden hovedsakelig på barna. De pedagogiske lederne bruker også mye tid på planlegging og møter og like mye tid på praktisk arbeid som assistentene oppgir at de bruker. Det ses på som mest negativt at det går så mye tid til praktisk arbeid og på andre plass kommer møter og planlegging. Det vises en økning i tidsbruk på møter og planlegging i løpet av en toårsperiode, og det brukes noe mindre tid til barna hos halvparten av informantene. Dette er en negativ utvikling da barna er førsteprioritet i barnehagen. I denne rapporten kommer det også frem at assistentene har god innsikt i hva pedagogiske ledere bruker den ubundne tiden i arbeidstiden på, men det er stor forskjell i hvilke arbeidsoppgaver som gjøres i denne tiden blant pedagogiske ledere. Pedagogiske ledere mener selv at de bør bruke mer tid på faglig utvikling, møter og planlegging enn praktisk arbeid. Mer tid sammen med barnegruppen virker dog å være hovedmålet (Nicolaisen, Seip og Jordfald, 2012). Nå er det teoretiske grunnlaget for oppgaven min presentert, og jeg vil gå videre med å beskrive den metodiske delen i neste kapittel.

3. Metode

For å finne svar på en problemstilling i en undersøkelse må man benytte seg av samfunnsvitenskapelig metode. Det finnes mange ulike måter å samle inn datamateriale på og jeg vil i dette kapitlet beskrive metodebruken for oppgaven min. Til å begynne med vil jeg introdusere samfunnsvitenskapelig metode og beskrive kortfattet hva det handler om.

3.1 Hva er samfunnsvitenskapelig metode?

Samfunnsvitenskapelig metode er et redskap til bruk i forskning for å samle inn, analysere og tolke data, noe som er en sentral del av empirisk forskning. Hvilken metode man anvender vil ha betydning for analysemetoden som blir tatt i bruk for å behandle det innsamlede datamaterialet. Forskningsmetode hjelper oss å finne ut om våre antagelser om et fenomen stemmer overens med virkeligheten på en realistisk måte. Der man i det daglige liv kan anta at et fenomen er som det er ved ta i bruk sine egne erfaringer, setter forskningsmetode strenge krav til både datamaterialet og analysemetoden. Å ha kunnskap om forskningsmetode gir også en større forståelse for hvordan forskninger er gjennomført og en kan også rette et kritisk blikk til forskninger på grunnlag av metode (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011, s. 26).

3.2 Kvalitativ metode

Til denne oppgaven valgte jeg å benytte meg av kvalitativ metode da jeg var ute etter den subjektive oppfatningen av informantenes arbeidshverdag. For å beskrive ulikheter ved de to metodiske retningene innenfor samfunnsvitenskapelig metode kan en i korthet forklare det slik at kvalitativ metode tar for seg tekst, bilde og lyd og metoden går ut på å fortolke datamaterialet i motsetning til kvantitativ metode som vektlegger tall og målinger for å utforske et fenomen. Mitt valg av problemstilling var avgjørende for mitt metodevalg da jeg var ute etter å se nærmere på hvordan pedagogiske ledere opplevde at tiden disponeres i hverdagen og hva som virker avgjørende for deres valg i forhold til tidsbruk. Jeg begrunner mitt valg med at tanken var å komme nær innpå mine informanter og få tak i deres opplevelser noe som ville vært problematisk å tallfeste eller måle (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011, s. 99). Bruk av kvalitativ metode gav meg muligheten til å gå inn i dybden av det jeg undersøkte noe som åpnet for å undersøke flere ulike aspekter av problemstillingen. Når en anvender seg av kvalitativ metode går man i dybden av et fenomen og ikke i bredden. Med dette menes det at en ser på helheten i et fenomen og ikke bare noen få trekk eller egenskaper (variabler) ut i fra virkeligheten (Repstad, 2009, s. 17). Ved å bruke kvalitativ metode får en muligheten til å få tak i personers meninger, følelser og tanker om et tema, noe jeg er ute etter i min oppgave. Datainnsamlingen foregikk ved direkte kontakt med ansatte pedagogiske ledere i barnehagen ved bruk av kvalitative dybdeintervju, noe jeg vil beskrive nærmere videre i kapittelet.

3.3 Hva er et kvalitativt dybdeintervju?

Til denne oppgaven valgte jeg å benytte meg av kvalitativt intervju, nærmere bestemt dybdeintervju. Dette valget gjorde jeg på grunnlag av kvaliteten på informasjonen jeg ønsket å samle inn. Jeg var ute etter å få tak i informantenes oppfatning av sin egen hverdag, og ved bruk av kvalitativt intervju fikk jeg mulighet til å få frem denne informasjonen. Kvalitativt intervju kan ses på som en strukturert samtale med et bestemt formål der en ønsker å finne svar innenfor et bestemt tema eller om en bestemt hendelse (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011). Intervjuer stiller spørsmål og informanten svarer, noe som gir intervjuer en viss kontroll over situasjonen. Likevel er et slikt intervju nærmere en strukturert samtale, der temaene er satt men informanten står fritt til å svare og reflektere under intervjuets gang. Formålet med et intervju er ofte å forstå eller beskrive noe, og hvilken type informasjon som samles inn er avhengig av valg av problemstilling. Min problemstilling er av fortolkende art, da mitt spørsmål handler om informantenes oppfatninger av egen hverdag i relasjon til et gitt tema. Hensikten med kvalitativt intervju var å få en beskrivelse av informantens hverdag uten å tolke betydningen av fenomenene. Dybdeintervju gir også informanten større bevegelsesrom i form av beskrivelser og forklaringer da selve intervjuet er lagt opp på en slik måte at dette muliggjøres (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011). I forkant av intervjuet hadde jeg lagt opp tema og underspørsmål på forhånd, men intervjuet var ikke fast satt slik at en hadde mulighet for å bevege seg frem og tilbake i intervjuguiden uten problem. På denne måten gav det rom for at informantenes svar kunne gi ny kunnskap om emnet jeg hadde valgt på grunnlag av deres svar og oppfatninger, noe som også var medregnet.

3.4 Utvalg av informanter

Valg av informanter avhenger av typen informasjon en er ute etter. De krav jeg hadde til mine informanter var at de måtte være pedagogiske ledere i arbeid i en barnehage altså en tilgjengelig gruppe (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011). Basert på at mitt valg av informanter var avhengig av bestemte kunnskaper eller egenskaper kan en si at jeg valgte informanter ved bruk av et strategisk utvalg (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011). Måten jeg kontaktet informantene på var ved bruk av personlig rekruttering. Jeg bestemte sammen med veileder antall informanter til min oppgave og vi kom frem til at to var tilstrekkelig for datainnsamling. De to utvalgte informantene ble kontaktet direkte via telefon, der en informasjonsmail ble sendt ut etter nærmere avtale. En av de to jeg hadde kontaktet var ikke ledig for intervju, og jeg kontaktet dermed en annen som hadde mulighet til å stille opp.

Intervjuene ble avtalt en uke etter informantene ble kontaktet på informantenes premisser da de har begrenset med tid til disposisjon. Jeg har tidligere bekjentskap til begge informanter, en faktor som er viktig å avklare for undersøkelsens reliabilitet. Repstad (2009) forklarer ulemper ved å intervjuer kjente som kan handle om lojalitetsbånd, avhengighetsbånd og lignende og at dette kan forstyrre forskningen. Kjentskap kan også påvirke svarene til informantene. I min undersøkelse har dette ikke vist seg å være et problem, heller en fordel da det skapte en avslappet atmosfære for begge intervju. Jeg vil komme tilbake til dette med nærhet og distanse når jeg beskriver gjennomføringen av intervjuene.

3.5 Intervjuguide

Grunnlaget for å kunne samle inn et godt datamateriale til min oppgave hviler på et vellykket intervju. Intervjuets utforming og karakter var avgjørende for om jeg ville få relevante svar til min problemstilling noe som er viktig for videre arbeid med datamaterialet. Det var viktig at temaet for intervjuet var av interesse hos mine informanter, da engasjement for tema vil kunne gi fruktbar informasjon om tematikken. Å ha en åpen intervjuguide vil virke positivt for informantene, da de får muligheten til å både tenke igjennom og svare slik de selv ønsker i motsetning til et spørreskjema med avkrysning og få alternativ (Repstad, 2009, s. 78). Tilbakemeldingen på min informasjonsmail var positiv i relasjon til interesse for temaet. Intervjuguiden ble utformet på en måte som skulle gi informanten rom for refleksjon under samtalen. Dette var viktig for at informanten skulle kunne leve seg inn i temaet og dermed gi deskriptive beskrivelser av sine egne opplevelser. Intervjuguiden (Se vedlegg 1) var utformet med seks hovedtema eller hovedspørsmål som hver hadde flere stikkord til underspørsmål. Hovedtemaene var inspirert av bl.a. funnene i Alnarapporten som handler om tidstyver i barnehagen. Jeg ønsket å se om mine antagelser ut i fra min førforståelse og forkunnskap om temaet stemte overens med mine informanters oppfatninger av fenomenet tidsklemmen. Jeg valgte å åpne med et «ufarlig» tema, noe som var ment å gi informanten litt tid til å bli bekvem med intervjusituasjonen slik at intervjuet fikk en avslappende karakter. Det er fordelaktig at informanten føler seg trygg i intervjusituasjonen slik at samtalen blir åpen og flytende (Tjora, 2012, s. 107). Stikkordene var til hjelp for meg slik at om noe ikke ble nevnt kunne jeg dra det frem på et passende tidspunkt. Spørsmålene var til stor grad åpne spørsmål som gav rom for tolkning. En annen påvirkende faktor som var viktig å tenke på var at mine forutsetninger for intervjuet vil kunne påvirke intervjuets resultat. Måten jeg gjennomfører intervjuet på vil være avgjørende for intervjuets karakter og kunne ha innvirkning på

informantenes svar. Å være godt forberedt i forkant av undersøkelsene vil være av stor betydning (Johannessen, Tufte og Christoffersen, 2011).

3.6 Gjennomføring av intervjuene

For å få et vellykket dybdeintervju er det avgjørende at intervjusituasjonen er avslappet slik at informanten føler seg trygg og bekvem i situasjonen. Det skal være avslappet og åpent, men likevel er det intervjuers ansvar å ha visse rammer for intervjuet slik at det holdes fokus på gitt tema. Rammene under mine intervju kom tydelig frem ved at intervjuene ble tatt opp med diktafon og intervjuguiden ble brukt til å innhente og føre samtalen på rett linje i relasjon til tema. Sosiale likheter kan også påvirke intervjusituasjonen som alder, kjønn, erfaringer o.l. For eksempel så studerer jeg til å bli førskolelærer og intervjuer utdannede førskolelærere. Dette kan medføre at informantene går ut i fra en felles førforståelse for et felles kunnskapstema og tar noe informasjon for gitt slik at det blir usagt, noe som vil ha innvirkning på datamaterialet (Tjora, 2012, s. 110). Det er dermed viktig at jeg som intervjuer spør etter utdypede svar og refleksjoner slik at jeg får svar på det jeg spør etter. Det kan som sagt være både fordeler og ulemper ved å intervjuer kjente, og min opplevelse er at det hadde en positiv innvirkning på mine informanter og på intervjuet i seg selv. Slik Repstad (2009) skriver om sin erfaring med å intervjuer kjente så kan det føre til at informantene åpner seg lettere eller svarer mer presist, men det kan også føre til at informantene svarer det som de tror forventes som riktig svar i relasjon til temaet. Dette mener Repstad likevel er teoretiske funderinger og ikke fakta noe jeg, i forhold til mine opplevelser av intervjuene, vil si meg enig i.

Det første intervjuet fant sted i den aktuelle barnehagen den pedagogiske lederen arbeidet i noe som informanten selv fikk avgjøre. Dette kan ha en innvirkning på informantens følelse av trygghet under intervjusituasjonen, og det virker positivt å utføre intervju på et sted som er kjent for informanten (Tjora, 2012). Vi hadde et kontor for oss selv og det var rolig rundt oss slik at vi fikk gjennomført intervjuet uten noen forstyrrelser. Det andre intervjuet foregikk hjemme hos meg selv, da informanten er kjent. Informanten fikk bestemme selv om intervjuet skulle foregå på arbeidsplassen eller et annet valgt sted, slik at også her ble informantens trygghet i situasjonen ivaretatt. Det er fordelaktig at informanten føler seg trygg i intervjusituasjonen både for å få relevante svar og en flytende samtale (Tjora, 2012). Begge intervjuene ble tatt opp med diktafon etter informantenes samtykke og hadde en varighet på ca. 40 minutter per intervju.

3.7 Anonymisering og etiske hensyn

Etiske hensyn ble ivaretatt i begge intervjusituasjoner der informantene skrev under en samtykkeerklæring (Se vedlegg 3) med informasjon vedrørende anonymisering, valgfrihet og opptak i forkant av intervjuene. Når man skal ta opp intervju må man respektere informantens meninger om dette, og informanten velger selv når intervjuet skal avsluttes, om intervjuet ikke får brukes likevel og om informanten ønsker å trekke seg helt og holdent. Anonymisering og samtykke er veldig viktig og forholde seg til når en arbeider med intervjuer, og det kan være en god regel å ikke operere med navn verken på intervjuopptak eller transkripsjoner. På denne måten kan en sikre seg mot at personopplysninger havner i feil hender. Det vil være en fare for gjenkjennelse i forskningssituasjoner der man bruker intervju, men om forskeren arbeider nøye og behandler datamateriale med forsiktighet kan dette unngås på best mulig måte (Repstad, 2009, s. 82).

3.8 Metodekritikk og vurdering av metoden

Reliabilitet (pålitelighet) handler om hvor pålitelig datamaterialet er noe som kan testes ved for eksempel at flere forskere vurderer datamaterialet. Validitet (gyldighet) handler kort om hvor godt datamaterialet presenterer fenomenet som skal undersøkes og hvor relevant datamaterialet er i relasjon til fenomenet. Generaliserbarhet handler om hvorvidt resultatet forskningen kommer frem til kan generaliseres, med andre ord om det kan stemme overens med flere personer i lik stilling/situasjon som populasjonen forskningen baserer seg på. Reliabilitet, validitet og generaliserbarhet er tre indikatorer som brukes for å avgjøre kvaliteten på forskningen (Johannessen, Tuft og Christoffersen, 2011). Reliabilitet kan påvirkes på mange måter. Noen eksempel er at forskeren aldri vil kunne være 100 % objektiv, og dermed er det viktig å avklare hvilken informasjon og førforståelse en sitter inne på i forhold til forskningen. Min førforståelse for temaet er beskrevet i innledningen, og jeg går inn i undersøkelsen med en tanke om hva som kan komme frem. En annen påvirkende faktor handler om valg av informanter, relasjonen mellom informant og forsker noe som også er viktig å avklare. Jeg har avklart i tidligere avsnitt mine bekjenskaper til mine informanter, noe som både kan være positivt og negativt. I denne sammenheng virket ikke informantene å være påvirket av vårt bekjenskap i deres svar, men dette er noe en aldri kan være helt sikker på. En kan teste påliteligheten i studiet ved å stille spørsmålet: ville resultatet blitt det samme med en annen forskers arbeid? Dette kan gi en pekepinn. Det er som sagt viktig å avklare slike faktorer, og på den måten kan en styrke påliteligheten slik jeg nå har gjort. Til slutt vil jeg nevne gyldigheten av forskningen som handler kort beskrevet om at forskningen har rot i

annen faglig kunnskap og tidligere forskninger og at forskningen er gjennomført ved bruk av godkjente forskningsmetoder. Når det gjelder generalisering i relasjon til min oppgave vil den ikke kunne være til bruk i annet enn skolesammenheng (Tjora, 2012, 203-208). Jeg føler likevel at jeg har fått gode resultat ut i fra intervjuene og at denne metoden var adekvat til bruk for å finne svar på problemstillingen jeg hadde valgt. Jeg vil nå gå videre med oppgaven og presentere resultatene som kom frem av intervjuene. Resultatene presenteres og drøftes i samme kapittel da dette faller mer naturlig enn å dele opp i ulike deler.

4. Resultat og drøfting

I denne delen av oppgaven vil jeg presentere resultatene jeg har fått ut i fra intervjuene som ble holdt. Jeg vil samtidig knytte resultatene til valgt teori og drøfte sammenhenger og eventuelle avvik i relasjon til min problemstilling. Jeg har valgt å dele resultatene opp i tre hovedtema basert på de viktigste funnene da det viser seg at flere faktorer er med å skaper tidsklemmen i barnehagen. Selv om resultatene deles opp i tema vil det være umulig å se på dem som separate påvirkende faktorer da de i tillegg til å påvirke tidsbruken også påvirker hverandre. Jeg vil likevel forsøke å skille dem for å gjøre resultatdelen mer oversiktlig. De tre temaene heter: Hvordan ledelse kan påvirke tidsbruken i barnehagen, strukturelle faktorer som tidstyver og hva omtaler informantene som de største tidstyvene. De ulike påvirkende faktorene for tidsklemmen spiller også en rolle for pedagogiske ledes oppfatning av egen tidsbruk, og jeg vil dermed også ha med et avsnitt til slutt der jeg går nærmere inn på temaet. Når jeg omtaler mine informanter vil jeg benevne dem videre som informant 1 og informant 2 for oversiktens skyld. Dette er ingen sammenlignende studie og jeg ser dermed ikke relevansen i fiktive navn eller lignende. Jeg kan kortfattet nevne at informant 1 er nyutdannet, i 20 årene og arbeider i en større enhetsbarnehage på en småbarnsbasis med 8 barn. Informant 2 har lang arbeidserfaring fra flere avdelinger, er i 40 årene og arbeider i en avdelingsbarnehage på en storbarnsavdeling med 24 barn. Grunnen til at jeg mener denne informasjonen er relevant handler om at faktorer som størrelse på barnehage og avdeling pluss utdanning og erfaring har vist seg å virke inn på resultatene.

4.1 Hvordan ledelse kan påvirke tidsbruk i barnehagen

Ledelse i barnehagen ligger på flere nivå, slik det tradisjonelt gjør i de fleste organisasjoner. For å kunne se på hvordan ledelse fungerer i barnehagen kan man konstatere at barnehagen er en tjenesteproduerende organisasjon, altså vil det ikke eksistere noen fysisk vare og tjenestene produseres av mennesker, ergo er organisasjonen avhengig av menneskene i den.

En tjenesteproduserende organisasjon har høy grad av menneskelig kontakt, og i en barnehage arbeider menneskene i barnehagen tett opp mot hverandre både barna og de voksne (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 28). I og med at menneskene i barnehagen arbeider så tett opp mot hverandre vil samarbeidet mellom ledere og medarbeidere være viktig for at organisasjonen barnehagen skal være en fungerende pedagogisk institusjon. Man snakker ikke ofte om effektivitet i barnehagen men tidsbruk og disponering av tid er likevel en tilbakevendende diskusjon. Oppgavens problemstilling handler i hovedsak om pedagogiske ledes tidsbruk og hvordan de påvirkes av tidsklemmen, men for å kunne se nærmere inn i problemstillingen så jeg meg nødt til, ut i fra resultatene, å se på styrers innvirkning på tidsklemmen.

4.1.1 Styrers lederstil påvirker pedagogisk ledes tidsbruk

Det finnes ulike typer lederstil, og i hovedsak nevner jeg to motpoler av hverandre som var relevant for mine funn: autoritær lederstil og demokratisk lederstil (Jacobsen og Thorsvik, 2013). Disse to typene lederstil har jeg nevnt tidligere i teoridelen av oppgaven. Da mine informanter fikk spørsmålet om de følte at de hadde stor valgfrihet når det kom til å disponere egen arbeidstid, eller om de følte at oppgavene ble pålagt dem hadde de helt motsatte svar som også virket inn på flere ting i arbeidshverdagen. Jeg velger først å starte med et sitat fra informant 1:

Ja det er absolutt under press egentlig. [...]Det er hva man velger å gjøre å hva som forventes av det fra ledelsen. Det forventes jo at du skal være en tydelig leder og at du skal ha kontroll på alt. Og det forventer jo de [medarbeiderne]og men de vil bare slippe ansvarsbiten.

Informant 1 føler at hun arbeider under press fra ledelsen, noe som hun videre beskriver i intervjuet som en stressfaktor i arbeidet. Det blir mye hjemmearbeid på kveldstid da plantiden ikke strekker til i arbeidstiden og det er arbeid som skal være klart innen tidsfrister. Informant 1 har lite eller ingen mulighet å disponere egen arbeidstid da plantidene er fastsatt av ledelsen og oppgavene delegeres med forventninger til resultat. Hun beskriver sin stilling som likestilt med en assistent bare med mer arbeidsoppgaver. Styrer til informant 1 virker å ha en autoritær lederstil om en setter det på spissen, noe jeg vil gjøre her for å fremme mitt poeng (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 433). Den autoritære lederstilen skaper et press på informant 1 som fører til kveldsarbeid og lite frihet i arbeidstiden. Tiden strekker ikke til, og det virker negativt for informant 1 på flere måter enn tidsdisposisjon noe jeg vil komme nærmere inn på senere i oppgaven.

Informant 2 har en annen oppfatning av hvordan styrer leder og påvirker hverdagen og jeg vil bruke et sitat fra intervjuet som var veldig beskrivende:

Æ føl det e bra selvvalgt altså. Æ syns. Vi har en styrer som e. Æ syns hain e dyktig tel å stol på oss. Ham gjer oss vældi lause tømme vi har jo medarbeidersamtala med han også så vi går igjennom som vi får hør korsn han syns vi ligg an. Åsså får vi jo åsså tilbakemelding fra foreldre å sånn. Men det e stor. Ehh. I forhold til kor æ jobba før så e det i stor grad sjølvalgt. Æ har næsten full kontroll over ka æ gjør å når æ gjør det altså. All ære til han [Styrer] for det. Det syns æ e bra.

Slik informant 2 beskriver sin styrers lederstil virker den å være en demokratisk eller relasjonsorientert lederstil (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 433). Styrer gir sine medarbeidere frie tømmer slik informant 2 beskriver, noe hun opplever som meget positivt og nærende. Hun nevner videre i intervjuet hvordan denne holdningen fra styrer virker inn på hennes lederstil ovenfor sine egne medarbeidere. I forhold til relasjonsbygging og fokus på hver enkelt medarbeider virker det som en gjennomgående positiv ting å lede en barnehage slik, gitt at det fungerer. Nå er ikke verden så svart og hvit så man kan dele den i to på denne måten, det vil selvsagt være andre ting som virker inn på hvilken lederstil som appellerer til medarbeidere som personlighetstrekk, situasjoner osv. Jeg velger å ikke gå nærmere inn på dette her da det ikke er særlig relevant for min oppgave. Det jeg dog kan nevne er at informant 1 er ung og nyutdannet, og det kan spille en rolle for hvordan styrer forholder seg til henne. Dette vet jeg ikke noe om da det ikke ble spurt om, men jeg kan ha med mine egne antagelser for å diskutere flere påvirkende faktorer til dette. I hovedsak virker det som at frie tømmer og en demokratisk lederstil vil ha en positiv virkning på pedagogisk leders tidsbruk i barnehagen. En leder som er under press virker å ha problemer med å prestere og planlegge om en sammenligner en leder som har frie tømmer. I relasjon til svarene som kom frem i intervjuene peker det på at det kan være en sammenheng mellom press fra ledelsen og tidsbruk. Jo mer press jo større tidsklemme virker det som. Dette er noe jeg vil dra tilbake til teorien om ledergitteret (se vedlegg 2) og 9,9 lederstilen der hvor både menneskenes behov og oppgaven får stor fokus noe som virker å ha en positiv innvirkning på resultatene (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 436). Dette viser seg ut i fra svarene til informant 2 kontra informant 1 at frie tømmer for å arbeide med gitte oppgaver er lik med effektivitet og produktiv tidsbruk.

4.1.2 Lederstruktur og organisasjonskultur påvirker tidsbruken

Lederstruktur og organisasjonskultur viser seg også som en viktig faktor å ta hensyn til når man skal se på tidsbruk i barnehagen. Hvilke medarbeidere en pedagogisk leder står ovenfor kan være avgjørende for hvordan dagene fungerer og kulturen på arbeidsplassen er med på å forme holdninger og meninger til arbeidet. Organisasjonskultur handler kort beskrevet om de holdninger og sannheter som råder på en arbeidsplass. De gjeldende holdningene og sannhetene videreføres gjerne til nye ansatte ved arbeidsplassen og holdes ved like frem til noen ser at det behøves en endring og ønsker å påvirke kulturen (Jacobsen og Thorsvik, 2013, s. 71). I barnehagen er det tradisjon med en såkalt flat ledelsesstruktur der ledere og medarbeidere har samme status. Det kan i noen tilfeller være viktig å avklare roller i første omgang, men en har ingen garanti som leder om dine medarbeidere ønsker deg velkommen som ny leder på avdelingen eller om de velger å følge sine vante rutiner og ikke anerkjenne lederens status (Barsøe, 2013). Flat lederstruktur er noe uvanlig i andre organisasjoner enn barnehager. I andre organisasjoner får leder en klar lederrolle og utdanning spiller en viktig rolle, mens i barnehagen er ikke status i lederrollen en selvfølgelighet. Det er ulike strukturer i ulike barnehager og på ulike avdelinger og det kan tenkes at lederen selv vil kunne ha en innvirkning på sin status som leder.

Slik informant 1 beskriver sin arbeidsplass arbeider hun sammen med to godt voksne damer som har arbeidet på samme sted over en lengre tid. Slik hun sier det selv: «den flate strukturen er satt seg veldig godt i veggene» (sitat fra informant 1) og de to medarbeiderne er lite villige til å forandre sine holdninger og arbeidsrutiner til fordel for en ny leder. Slik informant 1 beskriver sin rolle på avdelingen er den likestilt med assistentene men likevel forventer assistentene og ledelsen at hun skal gjøre samme arbeidsoppgaver som assistentene i tillegg til sine egne administrative oppgaver. Dette kommer også frem i Alna rapporten (2012) at assistentene mener at pedagogisk leder skal ha samme status som assistenter når det kommer til praktisk arbeid, noe jeg vil komme nærmere inn på senere i oppgaven. Informant 1 beskriver sin rolle slik:

Eh, nå jobber jeg jo med to veldig erfarne damer som liker å gjøre som de ønsker så de ikke så glad i å få inn, nå jobber vi en del med å få inn en synlig leder, for den flate strukturen er satt seg veldig godt i veggene, hvertfall hos dem to, så jeg har fått beskjed om at sånn jobber ikke de. Den tydlige lederen, det er de ikke vant med så det ønsker jo ikke de. De ønsker jo på en måte at jeg skal væme på alt, rydde, vaske, ordne alt i tillegg til at jeg skal gjøre alt det

administrative for det er de i hvertfall sånn med. Så det blir litt sånn. Og når de vil ha den flate strukturen, men alikavel så vil de ikke gjøre noe av det som er arbeidsoppgavene mine utenom så blir det veldig sånn at jeg må jobbe overtid om jeg skal få gjort alt det jeg skal.

I dette sitatet kommer det tydelig frem at informant 1 sin arbeidstid påvirkes i stor grad av sine medarbeideres holdninger til hennes lederrolle. De ønsker en flat ledelsesstruktur, ingen tydelig leder, men ønsker likevel at noen skal ta seg av det administrative. Dette gir informant 1 mye overtidarbeid, og man kan på den måten se på det som at organisasjonskultur og lederstruktur har en innvirkning på tidsklemmen i barnehagen. Holdningsendringer til personalet kan ha stor innvirkning på tidsbruk. Hvis man endrer synet på arbeidsoppgaver, kommuniserer godt og får en større forståelse for hvordan andre arbeider, tenker og mener så har en større mulighet for å få til et effektivt samarbeid på avdelingen. Samhold og samarbeid er kjernen i et godt arbeidsmiljø, noe Carson og Mongstad (2012) kommer frem til i sin evaluering av sitt prosjekt omhandlende tidsbruk i barnehager.

I relasjon til ledelsestruktur hadde informant 2 gjennomgående positive erfaringer med kommunikasjon og samarbeid med sine medarbeidere. Hun videreførte styrers holdning til sine ansatte og har dermed skapt en åpen atmosfære på avdelingen og hun beskriver sin avdeling som samstemt, åpen og samarbeidsvillig. Jeg ønsker å ha med et sitat for å beskrive hennes følelser over egen avdeling:

Æ har ikke nå. Eh. Æ sætt ikke nå præss på avdelinga mi at vi ska igjenna det hær uansett okke som så må vi igjenna før det å det å det å det. Æ syns det e likså viktig, vi har litt sånn. (Pause). Æ vil at alle ska kom med sitt. Bruk potensialet til alle. Han e go i det, ho e og i det. Kom med forslag. E det lause tømme så bli det mye mer tilbakespill fra assistenta. Da får vi det my bedre. Vi har vældi bra. (Ler). Vældi bra miljø på avdelinga. Det trur æ har litt å si at vi har ikke nå sånn strengt diktatorisk skjema vi følge (Ler).

Med disse motsetningene kan en jo dra konklusjonen at en leder er med å skaper en kultur på sin avdeling. Det kan være vanskelig som førstegangsleder å skape gjensidig tillitt til sine medarbeidere, så en kan jo dra inn erfaring her også som en variabel noe jeg vil nevne litt i kommende underkapittel. Likevel virker det som at kultur og struktur på avdelingen har store innvirkninger på tidsbruken til de pedagogiske lederne. Da en avdeling som er samkjørt med

et godt samarbeid vil arbeide mer effektivt enn en avdeling der medarbeiderne ikke fungerer sammen med sin leder eller velger å ikke samarbeide slik som situasjonen til informant 1.

4.1.3 Spiller arbeidserfaring og alder en rolle for tidsklemmen i barnehagen?

Jeg har intervjuet to pedagogiske ledere i ulik alder og med ulik arbeidserfaring, og kan på flere måter se ut i fra svarene at det virker å ha en sammenheng mellom arbeidserfaring og planlegging av tid i barnehagen. Dette peker Fransson (2001 i Lundestad, 2012, s. 116) på i sin undersøkelse. Aldersvariabelen blir vanskelig å dra inn en sammenheng i fra da jeg kun har intervjuet to mennesker og ikke ønsker å gå videre inn på det i min oppgave. Jeg vil likevel nevne erfaring som leder som en liten del, da det virker som arbeidserfaring gjør planlegging og tidsplanlegging mer overkommelig. Informant 1 som har arbeidet i under et år på en avdeling føler at tiden ofte ikke strekker til når det kommer til arbeidsoppgaver og planlegging, der informant 2 ikke mener hun har noe tidspress på seg i samme situasjoner. Det er selvfølgelig mange ulike faktorer som virker inn på denne situasjonen som medarbeidere, ledelse, arbeidsplassens dagsrytme, barnegruppen o.l., men jeg ønsket likevel å peke på førstegangsledelse som en tidstyv. Det krever tid å komme inn i en ny rolle som leder, noe en må ta med i betraktningen i denne oppgaven. Slik Haaland og Dale (2010) beskriver førstegangsledelse krever det både tid, planlegging og oppfølging for å skape en effektiv leder noe som muligvis mangler på informant 1 sin arbeidsplass. Slik hun nevner det er ledelsen klar over problemene på avdelingen angående flat ledelsesstruktur og også at plantiden ikke strekker til. Barnehagen har opprettet et såkalt u-område slik at arbeiderne kan jobbe hjemmefra. Et u-område er et internt område på internett der hvor medarbeiderne kan logge seg inn hjemme fra og arbeide etter arbeidstid. På denne måten er de uavhengig av arbeidsplassen men det fører igjen til at steget for overtidsarbeid blir kortere. Dette er med på å skape tidsklemmen for pedagogiske ledere utenfor arbeidsplassen i tillegg, da overtidsarbeid ikke er lønnet.

Ledelse er i stor grad en påvirkende faktor på tidsklemmen i barnehagen. Styrere påvirker de pedagogiske lederne som igjen har en innvirkning på sin avdeling noe som kan påvirke effektivitet på flere måter. En tydelig leder virker å være en viktig faktor for et godt samarbeid mellom de ansatte på avdelingen om man ser på ulikheter mellom informant 1 og informant 2 der informant 2 ikke har fått et innpass til å vise seg frem leder på sin avdeling. Informant 2 føler et tidspress på arbeidet og en kan se lederstil som en påvirkende faktor i denne situasjonen. Informant 1 har derimot en klar lederrolle på avdelingen og på arbeidsplassen noe som virker fordelaktig i forhold til tidsklemmen til førskolelærere.

4.2 Strukturelle faktorer som tidstyver

Struktur i barnehagen kan ses på fra mange sider. Struktur i barnehagesammenheng handler blant annet om planlegging, dagsrytme, antall ansatte, antall barn og organisering av barnehagedriften. Jeg nevner kun relevante strukturelle faktorer for min oppgave i dette kapittelet, selv om det vil være flere eksisterende strukturelle faktorer innenfor en barnehage. Under intervjuenes gang kom det frem at flere strukturelle faktorer hadde en betydning for tidsplanlegging og tidsbruk i hverdagen til mine informanter.

4.2.1 Planlegging og møtevirksomhet stjeler tid

Planleggingstid og møtevirksomhet preger barnehagehverdagen i stor grad. At en voksen er borte fra avdelingen kan ikke ses på som positivt for de som er igjen på avdelingen, noe som kommer frem i mine intervjuer. Likevel er planlegging og møter en sentral og viktig del av jobben til en pedagogisk leder. Begge informantene peker på at hvordan møter og planleggingstid legges opp i løpet av en dag har en innvirkning på avdelingens dagsrytme, og det er viktig at alle vet hvor alle er til en hver tid for at dagen skal gå så greit som mulig. Informant 1 forteller at plantiden og møter legges i sovetiden til barna, noe som hun mener er veldig praktisk da det ikke stjeler noe tid fra avdelingen. Derimot tar møtevirksomheten mye tid fra hennes fastsatte planleggingstid noe som påvirker hennes tidsbruk negativt. Hun sitter ofte på ettermiddag og kveld for å arbeide seg inn igjen, noe som skaper en tidsklemme for henne i hverdagen.

Nå skal det sies at jeg jobber en del overtid, uten å få noe for det. For ting tar jo litt mer tid enn, vi har plantiden vår å den må jo være i arbeidstiden. Ja. Og det er veldig ulempe for du har en time. De andre som jobber 100% har fire timer, mens jeg har 3 timer og 35 minutter per uke. Også innimellom der så kommer det jo møter så jeg får ikke plantidene mine (Informant 1)

Informant 1 arbeider 90 % på lik linje med sine to medarbeidere som en avtale da avdelingen bare har 8 barn og det ikke kreves mer. Dette påvirker hennes planleggingstid, og slik man kan se på hennes uttalelse under intervjuet arbeider hun mye overtid og mister planleggingstid til møter. En slik struktur vil med fordel kunne endres til å fungere med omorganisering og bedre tidsplanlegging fra styrers side mener jeg. En førstegangsleder bruker mer tid på sine arbeidsoppgaver og planlegging enn en erfaren leder (Lundestad, 2012), noe som også kan virke inn på informant 1 sin tidsklemme. Dette er en strukturell faktor i form av planlegging

av møtevirksomhet fra styrers side og påvirkning av ledelsen der hvor tiden er satt men ikke strekker til.

Informant 2 beskriver barnehagens møtevirksomhet som godt planlagt, men viser også til flere typer møter som tar tid fra avdelingen. De har sine ledermøter og avdelingsmøter i utetiden til barna 1 gang i uken der den andre avdelingen passer på deres barn. På denne måten går møtevirksomheten ut over tid med barna noe en kan se på som negativt. Likevel er det en nødvendighet å holde møter i en barnehage, og med en kjernetid på noen få timer hver dag der alle ansatte er til stede er det ikke mange muligheter å bevege seg innenfor.

Vi har jo den lederteam. Det e annahvær onsdag. Det e ehh. Alle avdelingslederan. Å Styrer. Som går igjennom litt mer på ledernivå, åsså har vi avdelingsmøta sjøl kvær onsdag men så har... Å da e de jo å nå med at da ska andre storbarn pass vårres barn. Men så har jo åsså storbarn den andre storbarn har jo møte tirsdaga å det påvirke oss like my før da ska vi jo pass demmers igjen (Ler). Det. E. Vi heng i hop dær. Ellers så e det sånne småting hele tia med forskjellige sånne ehh... (Pause) Ja. Æ kjæm ikke på ka de heite. Vi har jo sånner gruppa som e satt opp før nån ska pass på det. Telåme sånne småting som sosskom som ikke har nå dirækte med arbeid med ungan. Men likevæl så e d ting dær åsså skal kommitean møtes (Informant 2)

Informant 2 beskriver her hvor mange ulike møter som foregår i barnehagen, og en kan med sikkerhet si at møtevirksomhet er en tidstyv i barnehagen på grunnlag av informant 1 og informant 2 sine opplevelser med møtevirksomhet. Møter og planlegging nevnes også i Alna rapporten (2012) som kjente tidstyver i barnehagen noe jeg vil komme tilbake til senere i resultatdelen. Lundestad (2012) peker på viktigheten med at pedagogiske ledere får være med på å planlegge egen arbeidstid der møtevirksomhet bør være en del av denne planleggingen. Da det er pedagogisk leder som ofte vet best hvilke tider det gagnar avdelingen å være borte på kan det ha en positiv innvirkning om hun får være med å bestemme møtetider og lignende. Både informant 1 og informant 2 mener at møtevirksomhet er en viktig del av arbeidet, og ingen av dem har noe i mot møter selv om det tar tid. Det er en del av jobben, og det er en annen jobb å arbeide som pedagogisk leder enn som assistent på en avdeling.

4.2.2 Spiller antall barn og ansatte på avdelingen en rolle for tidsbruken?

Da de to informantene jeg intervjuet hadde ulik størrelse på avdelingen og ulikt antall personale ønsker jeg å nevne hvordan det kan ha en innvirkning på tidsklemmen for

pedagogiske ledere. Det ble viktig da deres beskrivelse av hverdagen var ganske ulik fra hverandre, noe som gjorde meg interessert i å se nærmere på hva det kunne handle om. Informant 2 har en avdeling med 24 barn fra 3-6 år, 4 faste ansatte inkludert henne selv fordelt på barnegruppen der alle er på plass i kjernetiden sammen som er ca. 4 timer per dag (mellom 10:00 – 14:00). Det er da alle aktiviteter legges til rette og bl.a. møtevirksomheten foregår noe som er mest praktisk da alle ansatte (ideelt) er til stede innenfor denne tidsrammen. Informant 1 har en avdeling med 8 barn på 2 år, og de er til sammen 3 faste ansatte. Kjernetiden til informant 1 er lik med informant 2, men her har de valgt å legge møtevirksomhet og planleggingstid når barna sover da det er mest praktisk. Slik en ser på deres arbeidssituasjon opp mot hverandre vil det fremstå som at informant 1 har en realistisk og funksjonell tidsfordeling på dagen men realiteten er at informant 1 sliter med tidsklemmen i større grad enn informant 2. Informant 2 mener hun har det meste under kontroll, og føler ikke et direkte tidspress på jobb noe informant 1 har uttrykt at hun i stor grad føler. Rent logisk vil det tilsi at jo flere barn og voksne en har ansvaret for jo mere arbeid får en pedagogisk leder i form av dokumentasjon, foreldresamtaler, medarbeidersamtaler og lignende arbeidsoppgaver slik Seland (2011) peker på i sin undersøkelse der hun omtaler omorganisering.

Hvordan kan det ha seg at informant 2 har et mer funksjonelt tidsperspektiv en informant 1? Jeg velger å dra en parallell til det tidligere nevnte fenomenet hvor nyutdannede førskolelærere i større grad sliter med tidspress enn erfarne førskolelærere. Dette handler ofte om å lære seg god planleggingsstrategi som igjen leder til effektivt arbeid (Lundestad, 2012). Informant 1 nevner dette selv også under intervjuets gang der hun presiserer at hun er ny og at det tar tid å komme inn i rutiner på en arbeidsplass. En annen sak jeg ønsker å dra frem er personalets samarbeid på avdelingen som en viktig del av dette. Informant 2 er meget fornøyd over samspillet i personalgruppen og mener dette bidrar til en enklere hverdag. Informant 1 har derimot assistenter som ikke ønsker å samarbeide med henne som leder noe som er tidkrevende i hverdagen. Her kan jeg også nevne (Carson og Mongstad, 2012) sin undersøkelse av tidsbruk i barnehagen der de kom frem til at en endring i personalets holdninger til hverandre og arbeidsoppgavene kunne bidra til et mer effektivt samarbeid og en triveligere hverdag generelt.

Ut i fra min undersøkelse kan man ikke alene se på størrelse på gruppen som en påvirkende faktor til tidsklemmen, men dette pekes på i større undersøkelser noe som tilsier at min undersøkelse har for få informanter til å gi et realistisk svar på spørsmålet. Likevel kan en her

se at det er flere ting som kan ha en innvirkning på tidsklemmen i barnehagen selv om en har en liten avdeling med få barn og ansatte. Jeg vil se på dette som et av flere viktige funn og begynner å få forståelsen for hvor kompleks og sammensatt problemet om tidsklemmen er. Struktur virker å ha en stor innvirkning på tidsklemmen i barnehagen på flere ulike nivå, noe som har kommet frem i dette avsnittet.

4.3 Hva omtaler informantene som de største tidstyvene?

I denne oppgaven har jeg gått ut i fra gitte tidstyver som har kommet frem fra ulike undersøkelser gjort de siste årene (Lundestad, 2012; Seland, 2011; Carson og Mongstad, 2012; Gotvassli og Moen, 2009; Nicolaisen, Seip, og Jordfald, 2012). Tidstyvene har i hovedsak handlet om bl.a. praktisk arbeid, samarbeid blant personalet, hvordan omorganisering av barnehagens struktur virker inn på tidsbruken, møter, dokumentasjon og lignende. Jeg går ikke nærmere inn på disse tidstyvene da de allerede er beskrevet inngående tidligere i oppgaven. Ut i fra disse undersøkelsene har jeg pekt på flere ulike tidstyver i barnehagen som jeg i ville se om var tilfellet i min undersøkelse likeså. Jeg vil i dette avsnittet få frem de ulike tidstyvene som nevnes hos mine informanter og se om det stemmer overens med tidligere forskning på emnet. På flere områder har det kommet frem likheter med tidligere undersøkelser, men det har også kommet frem andre påvirkende faktorer som jeg ikke hadde forutsett.

4.3.1 Praktisk arbeid på lik linje med assistentene

Begge informantene viser til praktisk arbeid i form av kjøkkenarbeid, vasking og rydding av bord o.l. som en del av deres arbeidshverdag på lik linje med assistentene. Det kan virke som den flate ledelsesstrukturen som barnehagen er kjent for eksisterer her, og er med og påvirker hvilken lederstil de pedagogiske lederne utøver. Men på tross av ulike lederstiler så er det fortsatt en flat ledelsesstruktur som kommer frem mer eller mindre på begge informanters arbeidssted. Mulig at problemet i informant 1 sitt tilfelle virker en del sterkere enn hos informant 2. Alna-rapporten (Nicolaisen, Seip, og Jordfald, 2012) peker også på dette med praktisk arbeid, hvor assistentene forventer at leder skal gjøre samme arbeidsoppgaver på avdelingen som dem selv. Dette med lite tanke om ansvars og arbeidsoppgaver som en pedagogisk leder har utover arbeidet på avdelingen. Dette er noe som virker å være vanlig i de fleste barnehager og det har en stor innvirkning på pedagogiske ledes tidsbruk. En måte og forandre dette på kan være å avklare roller på en mer tydelig måte slik at assistentene er mer klar over hva den pedagogiske lederen gjør i arbeidstiden sin. På den måten kan en unngå

misoppfatninger og holdninger om at pedagogisk leder ikke gjør «sin del av jobben» eller «slipper unna med» noe.

4.3.2 Komiteer og møter som ikke omhandler barna direkte

Møter som ikke omhandler barna direkte nevnes også som en tidstyv. Møtene omhandler komiteer som sosialkomite, karnevalkomite o.l. der lederne planlegger ulike hendelser i løpet av året. Slike møter er veldig nødvendige i følge mine informanter, men tar mye tid fra avdelingen. Slike møter følger også med ulike oppgaver som å handle inn utstyr til ulike hendelser som pølser og is til 17. mai, pynt til karneval o.l. Dette er det en av lederne som får ansvar for og det skal også gjøres unna i arbeidstiden. Slike oppgaver stjeler tid fra avdelingen og pedagogisk leder da det er tid som kunne vært brukt til annet arbeid. På tross av at det er en tidstyv i arbeidsdagen er det en del av jobben og må tas hensyn til.

4.3.3 IKT og dokumentasjon

Dokumentasjon i form av å skrive ut bilder, lage plakater o.l. er noe som tar mye tid for begge mine informanter. Pedagogisk dokumentasjon er i hovedsak til for å skape noe som personalgruppen kan reflektere over og bruke til å utvikle seg, endre holdninger eller fortsette på en god sti for eksempel. Likevel viser det seg at slik type dokumentasjon ofte lages for å vise foreldrene hva barna gjør i barnehagen, og tas ikke videre med til møter eller blir brukt til refleksjon over eget arbeid (Lundestad, 2012). Med det i betraktning kan en jo se på om det er nødvendig å bruke så masse tid til dette når det ikke oppfyller sin tiltenkte funksjon i forhold til pedagogisk dokumentasjon og refleksjon? Det er dog en fin måte å inkludere foreldre i det som er barnehagens innhold som også er en viktig del av foreldresamarbeidet i barnehagen. Bakdelen er at det er tidkrevende og stjeler tid fra både barna og den pedagogiske lederen.

IKT er også nevnt som en tidstyv i forhold til at informantene synes det er vanskelig å holde på med datamaskinen på arbeid. Det tar tid å finne ut av systemet for å kunne lese mail og skrive rapporter, noe de mener er unødvendig. Dette kan også handle om kunnskap slik jeg får en forståelse for det da begge informanter føler at IKT er vanskelig for dem. Kanskje det kan være nødvendig med kursing eller en annen form for kunnskapsøking på dette punktet slik at en holdning til at IKT er vanskelig kan slutte å florere i barnehagen? Pedagogisk dokumentasjon er en viktig del av barnehagens arbeid om det brukes rett, og IKT er en stor del av barnehagehverdagen nå. Det er synd om pedagogiske ledere skal ha en dårlig holdning til IKT da dette mest sannsynlig vil ha en innvirkning på resten av avdelingen.

4.3.4 Personalets holdninger til lederen

Hvordan personalet anser sin leder i arbeid virker å være en viktig del av tidsklemmen til pedagogiske ledere i min undersøkelse. Informant 1 har assistenter med lite respekt for henne som leder, noe som fører til dårlig samarbeid og lite kommunikasjon dem i mellom. Barsøe (2013) skriver om assistenters mistro til pedagogiske lederes arbeidsoppgaver utenfor avdelingen. En slik holdning er ikke tidseffektivt for avdelingen og fører til mye ekstraarbeid for informant 1 i form av overtidsarbeid. Hun har krav fra styrer og får krav fra sine assistenter om arbeidsoppgaver og føler at tiden ikke strekker til for å fullføre arbeidsoppgaver i arbeidstiden. Jeg ser denne påvirkningen er viktig om vi sammenligner med informant 2 sin situasjon der hun har god kommunikasjon og godt samarbeid med sine assistenter og i mindre grad føler et tidspress på arbeid. Som nevnt tidligere er det faktorer som spiller inn for disse ulikhetene hos informant 1 og 2, bl.a. erfaring og alder vil jeg nevne som to variabler. Dette kan jeg dog ikke fastslå da dette er en liten undersøkelse. Det er likevel spennende å se hvordan ulikheter mellom ledere kan påvirke tidsbruk.

4.4 Informantenes oppfatning av egen tidsbruk

Jeg vil til slutt kortfattet nevne hvordan mine informanter oppfatter egen tidsbruk på arbeid. Det har kommet frem under resultatdelens gang, men i relasjon til min problemstilling mener jeg det er nødvendig med en del som presiserer deres oppfatninger. Dette ble spennende å se på da informantene mente at de disponerte tiden på en dugelig måte stort sett. Mine resultater viser derimot at det er flere tidstyver hos mine informanter enn de som omtales i intervjuene. Ut i fra intervjuene har jeg sett flere tidstyver og påvirkende faktorer som jeg tenker lett kan bli en så vanlig del av hverdagen at en ikke reflekterer over at det kan gjøres annerledes eller effektiviseres. For eksempel møter, komiteer o.l. der hvor gjennomføringene har endringsmuligheter. Andre faktorer som virker inn på tidsklemmen har vist seg å være erfaring og planlegging, som også vil kunne forbedres ved at lederen blir klar over egne handlinger. Jeg nevner dette kort for å underbygge mitt poeng med at informantenes oppfatninger er en viktig faktor å se på.

Mine informanter oppfatter egen tidsbruk som funksjonell stort sett. Det virker som praktisk arbeid og administrativt arbeid er omfattende, men det er en «del av jobben» som hører med. Praktisk arbeid kunne i større grad vært delegert over til assistenter til fordel for viktigere arbeid, så lenge barna ikke er med på det praktiske arbeidet. Da blir det praktiske arbeidet sett på som et pedagogisk verktøy. Et eksempel kan være at barna er med og rydder av bordet, og det er læring i alle aktiviteter i barnehagen. Da jeg spurte mine informanter om de kunne

beskrive en drømmedag som pedagogisk leder var det som kom frem at begge ønsket mere tid sammen med barna både i gruppe og tid med enkeltbarn. Dette var noe som ikke var enkelt å få til i hverdagen da dagsrytmen og andre påvirkninger ikke tillot det til daglig. Mindre tid brukt på praktiske gjøremål og mere tid sammen med barna. Dette var egentlig som forventet, og jeg ønsker å ha med et sitat som gjorde inntrykk på meg fra informant 2:

Æ har egentlig lært oppigjennom at det å jobb i barnehage det e ganske mye mere enn det man akkurat trudde det va i utgangspunktet. Det omfatte mange ting. Det meste man gjør e jo for ungan.

Dette sitatet sier mye i forhold til hvorfor en arbeider i barnehagen i utgangspunktet. Det sier også mye om hva tiden bør gå til når en arbeider i barnehage og dermed hvorfor det er viktig å se på dette temaet med kritiske øyne å prøve å finne ut av hva det er som fører til at ansatte i barnehagen føler seg omfattet av en tidsklemme. Det virker som at det er en normal oppfatning at pedagogiske ledere har veldig mye arbeid, men slik begge informanter nevner var ingen av dem klar over hvor mye arbeid det egentlig handlet om og også type arbeid. De omtaler førskolelæreryrket som veldig variert og spennende, og ingen av dem kunne tenkt seg å gjøre noe annet. Dette må bety at på tross av tidsklemmen er arbeidet verdt strevet for mine informanter. Da dette er slutten på oppgaven vil jeg tilslutt gi en liten avsluttende oppsummering i siste kapittel.

5. Avslutning

I denne oppgaven har jeg sett på tidsbruken til pedagogiske ledere i barnehagen i lys av problemstillingen: Hva handler tidsklemmen i barnehagen om og hvordan opplever pedagogiske ledere egen tidsbruk? Jeg har intervjuet to pedagogiske ledere som arbeider på ulike barnehager, og ved hjelp av deres svar kommet frem til flere spennende resultat som er presentert i denne oppgaven. Jeg vil gå videre med å oppsummere de viktigste funnene i undersøkelsen for å se om problemstillingen er besvart.

Jeg vil starte med første del av problemstillingen som er å finne ut hva tidsklemmen i barnehagen egentlig handler om. Mine informanter mener i hovedsak at tidsklemmen handler til stor del om møtevirksomhet og for mye praktisk arbeid, noe som er med på å stjele tid fra avdelingen og barna. Ved nærmere undersøkelse har det dukket opp flere faktorer som påvirker tidsklemmen i barnehagen som for eksempel hvilken lederstil pedagogisk leder har på avdelingen, noe som vil påvirke både hvordan de ansatte arbeider og hvilken type relasjon

lederen har til sine ansatte. Styrers lederstil påvirker i stor grad pedagogisk leders tidsbruk og om pedagogisk leder får anvende sin tid på egenhånd eller om tiden er planlagt på forhånd har mye å si for tidsbruken. Det kan være med på å skape en tidsklemme om pedagogisk leder har for lite spillerom for egen planlegging. Pedagogisk leders lederstil har også en innvirkning på avdelingens kultur, noe som kan påvirke tidsbruken mye. Hvilke holdninger de ansatte har til hverandre og arbeidsoppgavene vil virke inn på effektiviteten på avdelingen, slik at en holdningsendring og det å bli klar over hvordan en arbeider kan være viktig for å unngå tidspress i hverdagen. Arbeidserfaring har vist seg å være en påvirkende faktor til den del at planlegging vil gå lettere jo mer erfaring en har med det. En ny leder vil være mindre effektiv enn en erfaren leder, noe min undersøkelse kan understreke. Struktur i form av møter og planlegging er andre tidstyver i barnehagen. Mine informanter var klare på at det var mye møter og mye planlegging i løpet av en arbeidsuke. Ingen nevner dog at de ønsket å være foruten møter og planlegging da det er en del av jobben en pedagogisk leder har. Det er ulike typer møter, og det nevnes at noen møter kunne vært effektivisert i forhold til innhold og tidsbruk.

Andre del av problemstillingen handler om hvordan pedagogiske ledere opplever egen tidsbruk i barnehagen. Slik mine informanter begge svarer opplever de at det går mye tid til møter, dokumentasjon, IKT og praktisk arbeid. Dette går igjen gjennom hele oppgaven og er helt tydelig tidstyver i barnehagen. Mine informanter opplever sin egen tidsbruk i barnehagen på en god måte. Det er mye arbeid, men det virker ikke overveldende. Likevel er det en del ting som kunne blitt prioritert over andre ting slikt som praktisk arbeid kan vike til fordel for viktigere oppgaver som planlegging. Det praktiske arbeidet kan falle mer på assistentene da lederne har flere og andre arbeidsoppgaver som omhandler barna og barnehagens pedagogiske virksomhet.

Jeg har fått interessante og relevante svar på problemstillingen min, og også fått opp øynene for hva tidsklemmen i barnehagen handler om. Det er en sammensatt og kompleks tematikk som må ses på fra flere vinkler, og jeg tenker at selv om rapporten fra Alna bydel (2012) tar for seg en større undersøkelse om temaet mener jeg at flere ting faller bort ved utelukkende bruk av kvantitativ metode. Min undersøkelse er mikroskopisk og kan ikke anvendes som en reel undersøkelse, men den kan likevel gi en pekepinn på andre faktorer som kommer frem ved bruk av kvalitativ metode. Det eksisterer en tidsklemme på flere nivå i barnehagen, selv om ikke alle som arbeider der kanskje er klar over situasjonen. Noen opplever tidsklemmen i større grad enn andre, noe som påvirkes av flere ulike faktorer nevnt i oppgaven. Det viser seg

i min undersøkelse at eksisterende teori på temaet stemmer overens med mine funn, noe som også viser at tidsklemmen er et fenomen som eksisterer i barnehager. De tidstyver som nevnes i min undersøkelse er tilnærmet lik de som nevnes både i Alna rapporten (2012), Seland (2012/2013), Barsøe (2013) og Carson og Mongstad (2012) sine undersøkelser om temaet og resultatet omhandlende tidstyvene er allerede beskrevet i avsnittene over.

Jeg kunne tenkt meg å se nærmere på dette temaet i form av hvordan en kan finne løsninger på tidsklemma for eksempel. Jeg tenker at det henger sammen med større og flere ting enn det min oppgave har greid å omfatte, slikt som kommunale bestemmelser, statlige føringer og styrers arbeidsoppgaver. Det er et tema jeg fortsatt synes er meget spennende, og etter denne oppgaven har det åpnet seg ennå flere spørsmål. Er det mulig å finne en løsning på tidsklemmen i barnehagen? Finnes det tiltak man kan gjøre selv i barnehagen slik Carlson og Mongstad (2012) foreslår i sin undersøkelse fra Bergen? Hvilket nivå ligger tidsklemmen egentlig på (internt, bydel, kommune, stat)? Handler det om holdninger eller om informasjon? Om jeg skulle forsket på dette temaet hadde det blitt mye mer omfattende, og med et håp om å greie å komme til bunn i hva tidsklemmen i barnehagen egentlig handler om. Avslutningsvis vil jeg nevne at det har vært meget spennende å arbeide med denne oppgaven, og jeg har lært mye om et aktuelt og interessant tema.

Litteraturliste

- Barsøe, L. (2013). Barnehagelæreren som leder. Å lede voksne i arbeid med barn. Oslo: Kommuneforlaget.
- Carson, N. og Mongstad, S. (2012) «*Ta tiden tilbake.*» I: Første steg. Tidsskrift for førskolelærere. Nr. 1. (2012) hentet den 28.2-2014 fra: http://www.utdanningsforbundet.no/upload/Tidsskrifter/Første%20steg/FS_1_12/F%C3%B8rstesteg1.2012pdf_s36-39.pdf
- Granarusten, P.T. og Moen, K.H. (2009). «*Mindre tid til barna? Om pedagogiske lederes tidsbruk etter kommunal omorganisering.*» I: Mørreaunet, S. Glaser, V. Lillemyr, O.F. og Moen, K.H. (Red) (2009). *Inspirasjon og kvalitet i praksis – med hjerte for barnehagefeltet.*
- Haaland, F.H. og Dale, F. (2010). På randen av ledelse. En veiviser i førstegangsledelse. Oslo: Gyldendal akademisk.
- Jacobsen, D.I. og Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Johannesen, A. Tufte, P.A. Christoffersen, L. (2011). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode.* Oslo: Abstrakt forlag.
- Kunnskapsdepartementet. (2011). *Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver.* Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Lundestad, M. (2012). *Barnehagen som arbeidsplass. Å være som pedagog og leder.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Lundestad, M. (2013). *Å ta vare på seg selv som leder.* I: Skogen, E. (red.), Haugen, R. Lundestad, M. Slåtten, M.V. (2013). *Å være leder i barnehagen.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Meyer, E.S. (2009). *Pedagogisk lederskap i barnehagen.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Moser, T. Og Röthle, M. (Red). (2008). *Ny rammeplan – ny barnehagepedagogikk?* Oslo: Universitetsforlaget.

Nicolaisen, H. Seip, Å.A. og Jordfald, B. (2012). Tidstyveri i barnehagen. Tidsbruk i barnehager i Alna bydel. Oslo: Fafo

Repstad, P. (2009). Mellom nærhet og distanse. Kvalitative metoder i samfunnsfag. Oslo: Universitetsforlaget.

Schei, H.S. og Kvistad, K. (2012). Kompetanseløft. Langsiktige tiltak i barnehagen. Oslo: Universitetsforlaget.

Seland, M. (2011). Livet i den fleksible barnehagen. Oslo: Universitetsforlaget.

Tjora, A. (2012). Kvalitative forskningsmetoder i praksis. Oslo: Gyldendal akademisk.

Vedlegg 1:

Intervjuguide

🌿 Informasjon i forkant av intervjuet:

-Samtykkeerklæring til intervju og opptak.

🌿 Fortell litt om barnehagen:

-Stor barnehage/liten barnehage?

-Kommunal/privat?

-Pedagogtetthet?

🌿 Beskriv din hverdag som pedagogisk leder på avdelingen:

-En typisk dag for deg.

-Hva preger din hverdag?

🌿 Hva bruker du tid på i arbeidshverdagen?

-Planlegging?

-Møter? (Hvilke typer møter? Eksternt/Internt?)

-Barna?

-Ansatte?

-Praktiske arbeidsoppgaver? (Hvilke type oppgaver?)

-Administrative arbeidsoppgaver? (Hvilke type oppgaver?)

-Faglig utvikling?

-Foreldresamarbeid?

-Kvalitetsarbeid?

🌿 Hvordan disponeres arbeidstiden?

-Hvem styrer arbeidstiden – selvvalgt eller «under press»? (Hvem, hva?)

-For mye/ for lite arbeid/variert/lite variert?

-Prioriteringer? (Hva påvirker avgjørelser?)

-Tidspress? (Fra hvem, hvilken type?)

-Hva går det mye tid til? (Hva forårsaker det? Hva stjeler tid?)

-Hva går det lite tid til? (Hva forårsaker det?)

-Hvordan opplever du fordelingen av egen tidsbruk i arbeidshverdagen? (Noe du kunne brukt mer tid på? Mindre tid på?).

-Noen oppgaver som du mener ikke hører til yrket men som du likevel gjør? (Hvorfor?)

-Utfordringer?

🌿 Hvordan ønsker du å disponere arbeidstiden i barnehagen?

-Hva er viktigst?

-Prioriteringer?

-Endringer?

-Barna?

-Ansatte?

-Administrativt arbeid?

-Praktisk arbeid?

-En ideell arbeidsdag for en pedagogisk leder?

-Hvorfor er det slik?

-Hvorfor er det ikke slik?

-Noen oppgaver som du mener ikke hører til arbeidet? (Hvorfor?)

🌿 Hvordan oppleves rollen som førskolelærer generelt?

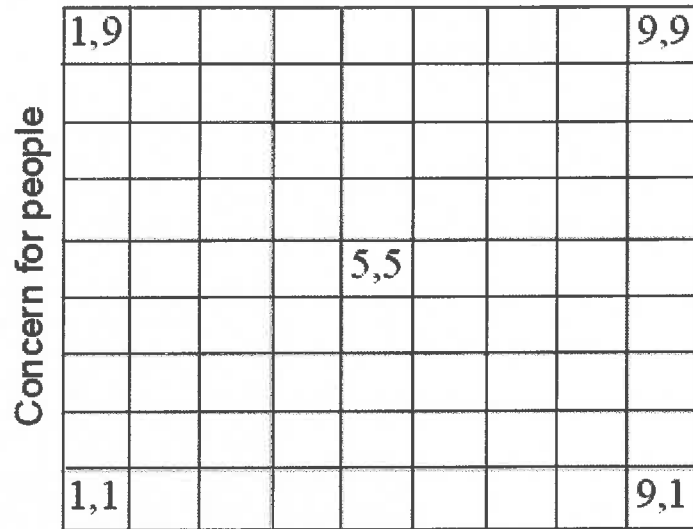
-Ute etter en beskrivelse av egne tanker om arbeidet.

🌿 Avslutte:

-Spørre om det er noe informanten ønsker å tilføye.

Vedlegg 2: Ledergitteret modell

Management concern for task and/or people



Concern for task

The managerial grid

by Blake & Mouton

Vedlegg 3: Samtykkeerklæring

Samtykkeerklæring

Introduksjon

Mitt navn er Rina Berbyson, jeg går i 3. klasse førskolelærerutdanning med organisasjon og ledelse som fordypningsfag, ved Dronning Mauds Minne Høgskole. Jeg skal skrive Bacheloroppgave der jeg ønsker å intervju pedagogiske ledere i barnehagen. Mine veiledere er Anne Dagfrid Svendsen og Karianne Franck.

Beskrivelse av temaet

I relasjon til Bacheloroppgaven jeg skal skrive nå i vår har jeg valgt å undersøke den nåværende tidsbruken til pedagogiske ledere i barnehagen. Den foreløpige problemstillingen dreier seg om hvordan pedagogiske ledere opplever tidsklemmen i barnehagen, og hva som forårsaker dette fenomenet. For å finne svar på problemstillingen vil jeg anvende intervju som datainnsamlingsmetode. Formålet med intervjuet er å finne svar på problemstillingen min, og bruke svarene som datamateriale til min bacheloroppgave. Intervjuet vil bli tatt opp med diktafon og deretter transkribert og anonymisert.

Frivillig deltagelse

Du deltar frivillig på intervjuet, og kan trekke deg om ønskelig. Alle svar gis frivillig, og du kan når som helst trekke tilbake informasjon som er gitt under intervjuet og avslutte intervjuet om ønskelig.

Anonymitet

Opptaket av intervjuet vil bli slettet direkte etter transkribering, og alle data vil bli anonymisert. Det vil ikke være mulig å gjenkjenne informanter som har deltatt i intervjuet, det vil si at ingen informasjon som kommer frem i intervjuet vil kunne spores tilbake til deg.

Før vi starter intervjuet ber jeg deg samtykke til deltagelsen i intervjuet samt at det blir brukt diktafon til opptak. Du skriver også under på at du har lest og forstått informasjonen på arket og at du ønsker å delta frivillig.

Samtykke

Jeg har lest og forstått informasjonen på arket og gir mitt samtykke til å delta på intervju samt samtykke til bruk av diktafon som opptaker.

Dato/ Sted

Signatur