

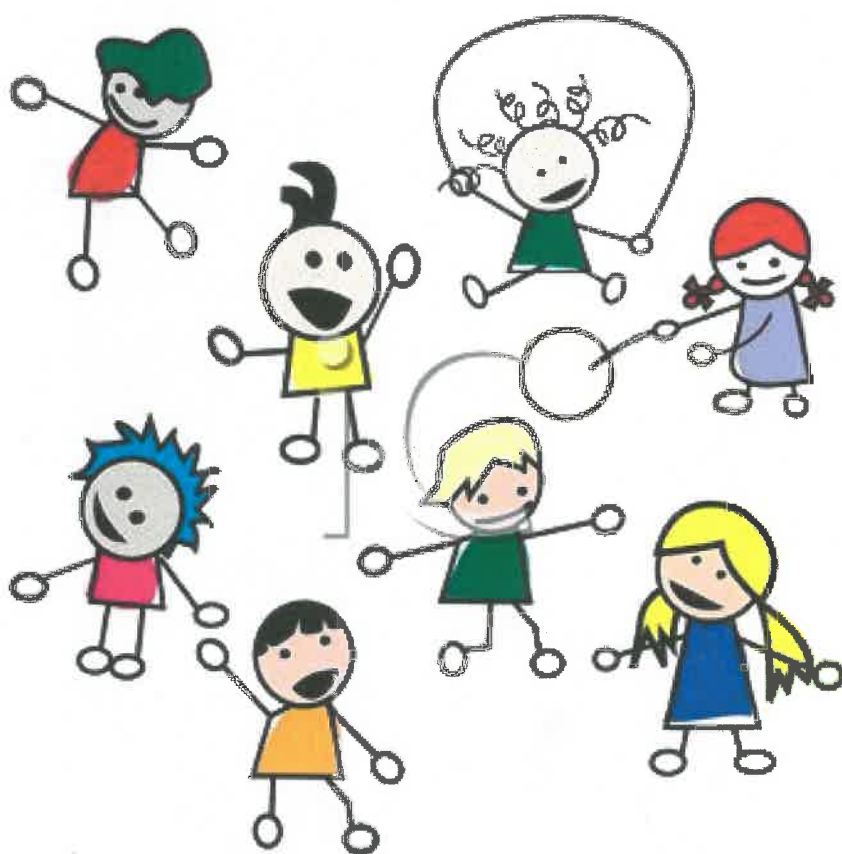
Wid Al-shamkawy

Kandidat nummer: 227

Emnekode: BAC-HO05

Emnenavn: Pedagogikk. Organisasjon og ledelse i barnehagen.

Veiledere: Merete Moe og Svein Hammer



### «Læring i barnehagen»

Om ledelse og styring i en lærende barnehage

Bachelor oppgave

Hovedmodell, fordypningen organisasjon og ledelse

Trondheim, april, 2014

## Forord

Tiden som har gått til denne oppgaven, har vært en veldig spennende og lærerik tid for meg. Jeg har lest, forsket, undret og reflektert om igjen, og om igjen i prosessen, og det viktigste av alt var at jeg hadde det gøy, mens jeg arbeidet med denne oppgaven. Jeg har en stor interesse for temaet læring i barnehagen, og generelt barnehagen som læringsarena, og dermed så var det ikke vanskelig for meg å velge det som oppgavetema. Den personlige interessen for dette temaet kan skyldes at jeg har sett og opplevd ulike perspektiver og syn på barns læring i barnehagen, blant annet fordi jeg vokste opp i land som fokuserte mye på faglig læring. Interessen for dette tema vokste mer hos meg da jeg var på praksis i USA i fjor, der de også hadde et stort fokus på læring i barnehagen. I Norge ser man ofte at barnehagene tar avstand fra læringsbegrepet, og stiller seg i forsvarsposisjonen om de blir kalt for lærere. Dette synes jeg er veldig interessant og ville derfor undersøke nærmere rundt dette temaet. Mitt valg av problemstilling derimot, var litt krevende, da oppgaven ikke skulle bli altfor pedagogisk, men også inneholde organisasjon og ledelses teorier. Dermed valgte jeg å ta styrerens perspektiv, da styreren jobber i det overordnede nivået, og har størst formings- og påvirkningskraft i barnehagen. Dette førte til at jeg også valgte å se på barnehagen som en helhetlig læringsarena, og om det jobbes for læringsprosesser.

Skriveprosessen var effektiv og arbeidet med denne oppgaven har utfordret meg, i den graden at jeg måtte gå dypt i mine egne tanker, refleksjoner og meninger. Jeg gikk helt tilbake til den basiske tenkningen om hva målet med barnehagen er, og hva er det vi egentlig ønsker med barnet. Jeg så på ulike perspektiver og teorier, og prøvde å gjenspeile det i oppgaven.

Opgaven utfordret også skrivekompetansen min, da jeg måtte begrense et veldig vidt tema, og likevel måtte holde den røde tråden i oppgaven. Men utbyttet jeg fikk var heller ikke lite, og det kunne jeg ikke ha klart uten all veiledningen og bekreftelsen jeg fikk fra bachelorveilederne min Merete Moe og Svein Hammer. Dette er jeg takknemlig for.

Opgaven ville heller ikke ha vært like livlig og virkelighetsnær, uten intervjuet med styreren Anita Vangstad. Jeg er takknemlig for at hun stilte til intervjuet, og setter pris på modigheten hennes, da hun samtykket publikasjonen av navnet hennes. Jeg håper oppgaven min er interessant og ønsker dere god lesing.

Wid Al-shamkawy

April 2014

# Innhold

«Læring i barnehagen» .....	i
Forord .....	ii
Innledning .....	1
1.0 Metode .....	3
1.1 Hva er metode? .....	3
1.2 Kvalitativ metode .....	3
1.3 Validitet og reliabilitet .....	4
1.4 Førforståelse .....	4
1.5 Faser i forskningsprosessen .....	5
1.6 Litteraturbruk .....	7
1.7 Veiledning .....	8
1.8 Etske overveielser og personvern .....	8
2.0 En lærende organisasjon .....	9
2.1 Begrepet lærende organisasjon .....	9
2.2 Læring i barnehagen .....	11
2.3 Den politisk diskusjonen i forhold til barnehagen som læringsarena .....	14
2.4 Lek eller læring .....	16
2.5 Den norske barnehagen .....	17
2.6 Oppsummering .....	20
3.0 Ledelse og styring i barnehagen .....	21
3.1 Ulike lederroller .....	21
3.2 Styrerens tilstedeværelse .....	26
3.3 Oppsplitting av oppgaver .....	27
3.4 Hvordan utøver styrere sin rolle ut ifra intensjonen om barnehagen som læringsarena? .....	29
3.5 Oppsummering .....	30
4 Avslutning .....	30
Referanseliste .....	32
Vedlegg .....	35
Samtykkeerklæring for intervju i bacheloroppgaven .....	35
Intervju guide .....	36

## Innledning

Samfunnet er stadig i endring og utvikling, og i de senere årene har barnehagesektoren gått gjennom en betydelig utbygging og forandring. Det fører til at barnehagen må tilpasse seg nye endringer og teorier. Slike forandringer kan ha opprinnelse i lovendringer. Eksempler på det er da Stortinget, sommeren 2005 vedtok en ny lov om barnehager og trådte i kraft i samme tidspunkt da ansvaret for barnehage ble overført fra Barne- og likestillingsdepartementet til Kunnskapsdepartementet (Kunnskapsdepartementet, 2007). Eller slik da endringen i rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver som skjedde i 2006. Lovendringene tok barnehagesektoren inn i en spennende tid, da det ble satt mer fokus på barnehagen enn tidligere, og diskusjonene om barnehagen ble flere og sterkere. I det siste har det blitt fokus på blant annet barnehagen som en lærendeorganisasjon/-arena, og det kom i Stortingsmelding 41 om kvalitet i barnehagen (2008-2009) at det var et mål om å styrke barnehagen som en læringsarena. Denne meldingen vekket nysgjerrighet i meg, og jeg hadde lyst å vite mer om hva uttrykket «Barnehagen som læringsarena» innebærer. I stortingsmelding 41, kom det også tydelig fram at regjeringen så på barnehagen som *første steg i utdanningsforløpet* «I dag er barnehagen både et velferdstilbud, et frivillig første steg i barns utdanningsløp og en samfunnsinstitusjon som har stor betydning for barn, småbarnsforeldre, lokalsamfunn, arbeidslivet og samfunnsutviklingen på kort og lang sikt» (Stortingsmelding nr. 41, 2008-2009, s.12). Men hva legges det i uttrykket *barnehagen som første steg i utdanningsforløpet*? Betyr det at barnehagen skal etterligne skolen, og at det skal bli mer faglig læring i barnehagen - og er det samme som å si at barnehagen er en læringsarena? Jeg interesserte meg for dette temaet, og bestemte meg for finne mer ut om det ved å se på relevante tanker og diskusjoner om barnehagen som læringsarena. Samtidig så leste jeg en artikkel om økt ansvar for barns læring, der en styrer mente styrere har lite innsikt i det som skjer i barnehageavdelingene. Jeg undret på hva utsagnet innebærer og hva det kunne medføre, om det stemte at styreren i barnehagen har lite innsikt i det som skjer i barnehagens avdelinger. Betyr det at styreren har lite innsikt i pedagogikken som gjennomføres i barnehagen? Hvordan kan styreren da påvirke pedagogikken som blir gjennomført om hun/han vet lite om måten det gjennomføres på? Kanskje det ikke er relevant for styrerens rolle, men hva er egentlig styrerens rolle? Dette hadde jeg lyst til å forske nærmere på. Jeg fikk interessen av å se på sammenhengen mellom de to temaene om barnehagen som læringsarena og om styrerens rolle, fordi min førforståelse av barnehagen forutsetter at det er styreren som skal sørge for en lærende. For at styreren skal kunne være medvirkende i endringene som skjer i

barnehagesektoren, må han/ hun ha god innsikt i det som skjer i barnehagen, mener jeg. Disse spørsmålene resulterte til formuleringen av følgende problemstilling: «Hvilke momenter er viktige i diskusjonen om barnehagen som læringsarena, og hvordan utøves ledelse og styring i barnehagen i forhold til læringstemaet.» Med denne problemstillingen kommer jeg til å fokusere mest på barnehagen som en lærende arena for barns læring. Med denne problemstillingen ønsker jeg også å belyse barnehagen som læringsarena, se på ulike politiske diskusjoner barnehagen blir omtalt i, og se på ulike diskurser barnehagen har vært med på gjennom tiden. Jeg vil også sette lyset på styrerens rolle, hvordan styreren jobber pedagogisk sett, med personalet, og administrativt for å ivareta, jobbe med og utvikle barnehagen som læringsarena. Dette skal jeg se på fra ulike sider, drøfte ved hjelp av intervju som metode, og ved å se på variert og relevant faglitteratur, i tillegg til veiledningen jeg får fra bachelorveilederne. Jeg har valgt å dele oppgaven i to deler, der jeg dekker tematikken om barnehagen som læringsarena i den første delen, mens jeg forklarer nærmere om hvordan styreren jobber i den andre delen. I avslutningen skal jeg oppsummere diskusjonen og prøve å besvare problemstilling. Aller først har jeg valgt å starte med metode, slik at det skapes en forståelse for hvordan jeg har gått fram med forskningen og skriveprosessen, før jeg starter drøftingen.

## **1.0 Metode**

I denne delen skal jeg redegjøre for hvilken metode jeg har brukt i oppgaven og gjøre rede for hvorfor jeg har valgt å bruke kvalitativ tilnærming. Jeg skal også si litt om førforståelsen, skriveprosessen, de ulike fasene i forskningsprosessen, og bachelorveiledningen.

### **1.1 Hva er metode?**

Metode er et redskap, eller en fremgangsmåte man bruker ved et forskningsprosjekt. Man bruker metode for å få svar på spørsmål og få ny kunnskap innenfor et felt. Metodene inkluderer hvordan man innhenter, organiserer og tolker informasjon (Larsen, 2007, s.17). Det finnes to hovedtyper metoder: Kvantitativ og kvalitativ metode. Kvantitativ metode baser på kvantitativ data, der dataene er målbare. Det er altså en slags informasjon som vi kan telle og som gir oss et tall som resultat. Kvalitativ data er data som sier noe om kvalitative (ikke tallfestbare) egenskaper hos undersøkelsespersonene. Datatypene man får avhenger av metoden man bruker. Kvantitative data samles inn gjennom kvantitative metoder og kvalitative data samles inn gjennom kvalitative metoder (Larsen, 2007). Jeg har valgt å bruke kvalitativ metode i forskningen min, og skal dermed utdype det nærmere i neste avsnitt om kvalitativ metode.

### **1.2 Kvalitativ metode**

Dag Ivar Jacobsen (2005) mener at hoved kjennetegn ved kvalitative metoder først og fremst er at de behandler ord fremfor tallstørrelser. Kvalitativ metodeverktøy er også mindre teknisk og standardiserte enn kvantitative metoder. Jeg har valgt kvalitativ metode i forskningsprosessen, og bruker intervju som et hjelpemiddel for datainnsamlingen. Blant annet fordi det tar mindre tid å gjennomføre og det er en sikker måte å få direkte informasjon på. Samtidig som jeg møter informanten ansikt til ansikt ved kvalitative metoder, og jeg kan gå i dybden av temaet om nødvendig, kunne stille følgespørsmål, eller be om forklaring om noe er uklart. Slik kan jeg få utfyllende og utdypende svar, rydde opp i misforståelser, samtidig som det gir en bedre mulighet for å få helhetsforståelse av noe, som er nødvendig for å forklare de funnene en har kommet frem til (Larsen, 2007).

### **Intervju**

Universitet i Oslo (2014), mener at dybdeintervjuer er en form for kvalitative data som kan brukes alene, som supplement eller etterarbeid til for eksempel spørreundersøkelser. Metoden gir mer nyansert kunnskap og detaljer om et område og problemstilling. Jacobsen (2005) mener at vi kan velge åpne, individuelle intervjuer når det er få enheter som skal undersøkes,

der vi ønsker en dyp og grundig beskrivelse av fenomenet. Intervjuer er tidskrevende, særlig når det gjelder etterarbeidet - blant annet fordi det ikke alltid er enkelt å tolke informasjonen man får.

### **Metode kritikk**

Ulempen med intervju som metode er at intervju ikke dekker alt, det baserer seg på enkeltindividets erfaringer og meninger, og man kan ikke generalisere. I følge Larsen så er kvalitative undersøkelser også vanskeligere og mer tidskrevende å behandle i ettertid i og med at det ikke er ferdige svarkategorier som er krysset av. En annen ulempe kan være at informantene ikke alltid snakker sant i kvalitative intervjuer, men kan være mer ærlig ved avkrysningsskjemaer hvor informantene er anonym (Larsen, 2012). Videre så menes det at intervju har en kontroll effekt på informantene, på den måten at informantene svarer det hun tror intervjueren vil høre, at en svarer for å skjule uvitenheter eller at en svarer det hun tror er allment akseptabelt. Om det skjer, så er informasjonen som er samlet inn i følge Ann-Kristin Larsen, ganske verdiløs, og det er en ting som blir sett på som den største ulempen ved kvalitative intervjuer (Larsen, 2012, s. 27).

### **1.3 Validitet og reliabilitet**

Validitet handler om relevans eller gyldighet, at vi samler inn data som er relevant til problemstillingen. Det kan være enklere å sikre høy validitet gjennom kvalitative undersøkelser enn ved kvantitative, fordi en fleksibel prosess der informantene får snakke fritt og ta opp ting de selv ser på som viktige, og der en kan endre spørsmål underveis fører til mer valid informasjon (Larsen, 2007, s.26).

I følge Larsen (2007), så viser reliabilitet til nøyaktighet eller pålitelighet. Det bygger også på at undersøkelsen er pålitelig og nøyaktigheten har ligget i grunn i prosessen. Sikring av høy reliabilitet er ikke alltid enkelt når vi snakker om kvalitative undersøkelser. For det første fordi det gjøres mange tolkninger gjennom undersøkelser, og det er ikke sikkert at ulike forskere legger merke til det samme, eller oppfatter ting på samme måte. I intervjuer er det en stor mulighet for at informantene påvirkes av situasjonen og av intervjueren, og kan dermed ha betydning for det som sies akkurat der og da. Kanskje ville informantene sagt noe annet dagen etter, eller om intervjueren var en annen? (Larsen, 2007, s. 80).

### **1.4 Førforståelse**

Når man starter en undersøkelse har man alltid med seg en fordom eller en førforståelse. Det betyr at man allerede har en mening eller tanker om et fenomen før man undersøker det. På

denne måten er det viktig å være bevisst sin egen førforståelse, og samtidig redegjør for den (Dalland, 2012). Jeg hadde en førforståelse som gikk ut på at styrerne ikke hadde godt innsikt i det som skjedde i avdelingene. Det fikk jeg etter at jeg var i styrer praksis, og fulgte styreren i to uker. Dermed så var det interessant å skrive oppgaven om dette og om hvordan styreren jobber for en lærende barnehage. Jeg ønsket å utvide min kunnskap innenfor dette området. Gjennom undersøkelsen blir det viktig å ha fokus på å avdekke ny kunnskap og informasjon som kan berike min førforståelse, heller enn å søke en bekreftelse på den førforståelsen jeg er i besittelse (Dalland, 2012).

## **1.5 Faser i forskningsprosessen**

### **Valg av tema og problemstilling**

Jeg startet forskningsprosjektet med å velge temaet som interesserte meg mest innenfor barnehagesektoren. Det var nemlig faglig læring i barnehagen. Jeg satte det etterhvert opp i en problemstilling som var slik: *Hvordan jobber den pedagogiske lederen i barnehagen for å utvikle en faglig læringsarena for femåringene, og hvordan organiseres det for skoleforberedelsene i samarbeid med skolen.* Jeg gikk videre med denne problemstillingen, men etter en diskusjon med veilederne ble vi enige om at problemstillingen legger stor vekt på pedagogikk og ikke på fordypningsfaget *Organisasjon og ledelse*. Det gikk en periode på to måneder, med praksis og mye teorilesing. Jeg satte meg godt i temaet, og jeg leste litteratur og forskning som omhandlet dette feltet. Jeg fikk en ny inspirasjon og kunne se temaet jeg valgte fra et annet perspektiv. På grunnlag av den kunnskapen jeg fikk, klarte jeg å formulere en ny problemstilling, som var slik: *Hvordan utøver styrer sin rolle ut ifra intensjonen om barnehagen som læringsarena? Hvordan påvirker dette ulike former for ledelse, som pedagogisk ledelse, personalledelse, ledelse av læringsprosesser og strategisk ledelse?*

I Føle Larsen (2007) så er problemstillingen utgangspunktet for forskningsprosessen, og undersøkelsen dreier seg nettopp om å finne frem til et svar på en problemstilling. Hellevik (2002) mener at problemstillingen skal angi hvilke fenomener som skal undersøkes, og hvilke egenskaper ved dem det skal sies noe om. Problemstillingen er et spørsmål som skal besvares gjennom bruk av metoder. Denne problemstillingen var det utgangspunktet jeg tok da jeg arbeidet med oppgave, men etter hvert startet jeg å vinkle oppgaven vekk fra denne problemstillingen. Det var ikke et stort avvik mellom oppgaven og problemstillingen, men stort nok til å kunne tilpasse problemstillingen nærmere oppgaven. Dermed så utformet jeg en ny problemstilling ved hjelp av veilederen, som ble følgende: «Hvilke momenter er viktige i



diskusjonen om barnehagen som læringsarena, og hvordan utøves ledelse og styring i barnehagen i forhold til læringstemaet.» Denne problemstillingen var akkurat det jeg ville ha.

### **Forberedelsene av intervjuet**

Mine forberedelser for intervjuene startet med spørsmål om hvem jeg skulle intervjuer, hvor mange intervjuer jeg måtte gjennomføre. Jeg bestemte meg for å intervjuer en styrer som jeg hadde tidligere kjennskap til. Grunnen til å ha valgt akkurat denne styreren var fordi jeg visste at hun interesserer seg i debatten om barnehagen som læringsarena, samtidig som hun er styrer i en av samarbeidskommuner i forskningsprosjektet om barnehagens økte ansvar for læring, som ledes av Ole Fredrik Lillemyr. Jeg opprettet kontakt med informanten ved å sende et informert samtykke. Intervjuformatet skulle være ansikt-til-ansikt, og ikke på telefon eller e-post, for å kunne se informantens kroppsspråk, og ansiktuttrykk, slik at jeg kan danne meg et god, helhetlig bilde av informasjonen. Jeg valgte en intervjuteknikk som var relativt-strukturert, altså en liste med detaljerte spørsmål. Samtidig så bestemte jeg meg for å ikke være altfor avhengig av spørsmålene, for å ikke begrense det informanten ønsker å snakke om, slik at jeg ikke glipper detaljene. Registering av svar skulle foregå ved hjelp av lydbånd, samtidig som jeg skal notere ned noen stikkord underveis. Fordi lydbånd sørger for bedre flyt i samtalen, da jeg følger bedre med på samtalen, og slipper å bli opphengt i å notere alt. Dette ble avtalt med informanten på forhånd. Da jeg skrev ned intervjuguiden var formålet å hente ut mest mulig informasjon. Jeg hadde problemstillingen liggende på siden, slik at jeg spør riktige spørsmål for å kunne besvare problemstillingen. Jeg formulerte spørsmålene i et «hverdagsspråk», og unngikk akademiske eller tekniske begreper, slik Jacobsen (2005) mener at det skal gjøres.

### **Gjennomføringen av intervjuet**

Før vi startet intervjuet spurte jeg om det var i orden å bruke båndopptaker, selv om jeg hadde nevnt det tidligere, da jeg sendte ut en informasjonsmelding. En annet ting vi ble enige om var å ikke anonymisere informanten, og jeg fikk en muntlig samtykke fra informanten. Å avsløre informantens navn kunne ha ført til at informanten ble litt tilbakeholden med informasjon, eller at informasjonen jeg fikk var litt finpakket, men samtidig så viser det at informanten står for bak det som blir sagt. Vi fikk til en god samtale, og informanten virket tydelig, sikker og reflektert. Jeg startet med å presentere oppgaven min, snakket om hvorfor jeg valgte å skrive akkurat om dette temaet og om hvordan jeg skulle gå fram for å gjennomføre den. Slik får informanten litt oversikt over hva intervjuet vil inneholde og ikke minst hvilken informasjon

jeg ville samle inn. Da vi startet intervjuet stilte jeg åpne og «enkle» spørsmål, som «kan du fortelle litt om jobben din?», slik at praten kunne komme i gang. I følge veilederen Svein Hammer, så handler et godt intervju ikke bare om det faglige, men like viktig at man skaper en god samtale. Jeg var oppmerksom på og ikke å avbryte informanten, og godtok at informanten snakket om temaer som ikke var en del av intervjuguiden min. Jeg stilte også flere følge spørsmål, men styrte ikke intervjuet for mye. Jeg gikk etterhvert over til refleksjonsspørsmål, og avsluttet med å be om en sluttkommentar.

### **Etterarbeid**

Jeg transkriberte intervjuet, leste igjennom og markerte det jeg følte var viktig å ta med videre i oppgaven. Etter hvert laget jeg en kort oppsummering over svarene. Dette gjorde det enklere å jobbe videre med stoffet og sette det opp mot faglitteratur og drøftet det.

### **Skriveprosess:**

Jeg startet med å skrive ned mine tanker, og idemyldret om hva jeg vil ta med i oppgaven. Deretter leste jeg teori som var relevant til de temaene jeg ville skrive om, og skrev ned det jeg ville ta med videre i oppgaven. Etter å ha gjennomført intervjuet og bearbeidet informasjonen jeg fikk, satte jeg samme alle funnene og teorier til en helhetlig tekst, og drøftet det. Jeg skrev flere utkast før jeg endte med det endelige produktet. Jeg valgte også å smelte sammen teori, drøfting og funn for å få til bedre flyt i teksten. Skriveprosessen har ikke vært enkelt, men samtidig veldig spennende. Jeg har prøvd å skrive oppgaven med en personlig tone, siden den i utgangspunktet er bygd på mine tanker og erfaringer, undersøkelser og faglig kunnskap, og fordi dersom jeg overlater alle argumentene til andre gjennom sitater, kan jeg lett havne i den situasjonen der jeg bare formidler andres tanker og meninger (Dalland, 2012).

### **1.6 Litteraturbruk**

For å tilegne meg informasjon om hvordan kvalitativ metode kan utføres, og hvordan en intervjuguide skal lages, brukte jeg bøkene «Metode og oppgaveskriving», av Dalland (2012), og boka «En enklere metode» av Larsen (2012), i tillegg til å ha funnet litteratur på internett. Litteraturen ga meg god teoretisk bakgrunn om kvalitativ metode, og forberedte meg på forskningsprosessen. Generelt i oppgaven brukte jeg flere teori bøker, som jeg leste i allerede før jeg startet skriveprosessen, slik at jeg kunne få en bedre og bredere forståelse av temaet jeg ville forske på. Jeg leste også i teoribøkene underveis i skriveprosessen for å få et faglig perspektiv på ting, og for kunne underbygge mine meninger med teori- og motsatt, på den

måten at jeg tok utgangspunktet i noe som ble sagt i bøkene, for så å drøfte det. Jeg brukte også offisielle dokumenter slik som Stortingsmeldinger og artikler. Dette er en mer «oppdatert» informasjon, og beskriver litt generelt hvordan ting fungerer i dag, eller hvordan vi ønsker å ha det. Både faglitteratur og de offisielle dokumentene var viktige for meg å bruke, da de ga meg et helhetlig bilde av hvordan situasjonen er. For å kunne lage en helhetlig drøfting av temaet mitt, tok jeg også i bruk intervjufunnene jeg hadde gjort. Jeg brukte intervjuet for å bekrefte eller avvise påstander, eller bare for å vise forskjellige sider av samme sak.

### **1.7 Veiledning**

Dalland (2012) mener at en studieoppgave er et læringsprosjekt, der veiledning er lagt opp for at man skal nå de mål utdanningen har satt for oppgaven. Oppgaven og hvordan den skal løses er et felles prosjekt for meg og veilederen der jeg har ansvaret for innholdet og fremdriften i prosjektet. Veilederen kjenner studiet og de forventningene som stilles til oppgaven, og kan vise meg hva mine valg innebærer, men det er jeg selv som må vurdere de råd som gis og ta de nødvendige beslutninger underveis (Dalland, 2012, s.33). Veileder har også den faglige innsikten som kan hjelpe meg til å definere oppgavens utfordring og hvordan jeg kan løse den. Jeg benyttet meg av all veiledningen jeg kunne få, spesielt i start fasen. Jeg sendte veiledningsgrunnlag, og fikk svar på det jeg var usikker på. Veilederne hjalp meg med å komme i gang, ga meg bekreftelse og tips, og stilte kritiske spørsmål til mine valg av metode og teori.

Jeg hadde også en presentasjon for klassen om oppgaven min, der veilederne var tilstede. Det ser jeg også på som veiledning, da jeg fikk respons på det jeg lurte på både fra klassen og fra veilederne. Det ga meg trygghet i forhold til oppgaven min, da medstudentene og veilederne ga meg positive tilbakemeldinger på oppgaven.

### **1.8 Etiske overveielser og personvern**

Det er mange etiske overveielser som det måtte tas hensyn til, og som handler om noe mer enn å bare følge regler. Det betyr at vi må tenke gjennom hvilke etiske utfordringer arbeidet vårt medfører, og hvordan de kan håndteres. For å kunne arbeide med personopplysninger er vi underlagt bestemte krav fra samfunnet (Dalland, 2012, s.95). I oppgaven min har jeg valgt og ikke å anonymisere informantens navn, med muntlig samtykke om det fra informanten. Da prosjektet mitt skulle behandle personopplysninger (Navn og stilling), tok jeg kontakt med Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste, der jeg sendte inn en meldeskjema om prosjektet

og fikk godkjenning fra dem. Jeg valgte og ikke å anonymisere informantens navn, for at leseren skal få bedre reliabilitet til informasjonen som blir gitt, og etter min mening så blir det enklere for leseren å relatere stoffet til virkeligheten.

## **2.0 En lærende organisasjon**

I den første delen av oppgaven skal jeg presentere og drøfte hva en lærende organisasjon er og hva vi legger i begrepet barns læring, dette for å få bedre forståelse for diskusjonen videre. Deretter skal jeg presentere og drøfte den politiske tankegangen i forhold til barnehagen som en lærende arena, siden den politiske diskusjonen er med på å påvirke barnehagesektoren, der politikere kanskje har den største makten ovenfor hvordan barnehage virksomheten skal styres. Under dette kapittelet skal jeg også si litt om temaet kartleggingen i barnehagen, siden kartlegging i barnehagen blir brukt som et virkemiddel som kan måle barns læring og utvikling. Men hvorfor er vi så opptatte av kartleggingen, og er det så viktig med tanke på å holde barnehagen som lærende organisasjon?

Videre i delen om barnehagen som en lærende organisasjon kommer jeg til å ta opp diskusjonen om hva målet med barnehagen er, og hvordan vi ønsker at pedagogikken i barnehagen skal bli gjennomført, vil vi fokusere på lek eller læring? Eller er det rom for både lek og læring i barnehagen? Her skal jeg også se litt på historien bak den norske barnehagen, og hvordan den har utviklet seg gjennom tiden, for deretter å diskutere lærings- og lek-diskursene barnehagen har vært med på. Dette synes jeg er viktig å ha med i denne oppgaven, fordi det vil gi oss bedre innsikt og forståelse for hvordan synet på barnehagen er, og har vært, og hva målet er. Dette er også viktig med tanke på hvem det egentlig er som styrer barnehagen, er det staten, styrere eller pedagoger, og hvem er det som skal sørge for at barnehagen blir til en læringsarena? I slutten av dette delkapittelet skal jeg presentere og drøfte rammeplanens syn på lek og læring, da rammeplanen blir fulgt av alle barnehagene i Norge.

### **2.1 Begrepet lærende organisasjon**

Begrepet «lærende organisasjon» eller «den lærende barnehage» kan ha ulike tolkninger, og blir blant annet brukt i stortingsmeldinger og i rammeplanen. Pedagogen og førsteamanuensis (Ph.D) Kjell-Åge Gotvassli hevder at ut ifra hva vi kan finne i rammeplanen og andre dokumenter så handler den lærende organisasjonen om utvikling av de voksnes kompetanse. Rammeplanen mener at barnehagen, som en pedagogisk samfunnsinstitusjon må være i endring og utvikling og at barnehagen skal være en lærende organisasjon slik at den er rustet

til å møte nye krav og utfordringer. Rammeplanen tilføyer videre at kvalitetsutvikling i barnehagen innebærer en stadig utvikling av personalets kompetanse (Kunnskapsdepartementet, 2011, s.16). Dette strider mot hva styrere i Nord-Trøndelag mener, i følge intervjuer som Gotvassli har gjennomført i forbindelse med forskningsprosjektet ledelse for læring. Fordi styrerne forbinder begrepet en lærende organisasjon først og fremst med barnas og i mindre grad med voksenes læring. Når det kommer til førskolelærere, har Gotvassli funnet ut at de har en tendens til å ha et nærmere forhold til barnehagen som læringsarena enn til barnehagen som lærende organisasjon (Første steg, nr.3, 2013). Dette kan åpne for diskusjoner om styrerne fokuserer mest på hva barnehagen kan lære bort, og ikke hva barnehagen selv kan lære. Altså at de vet selv at de må videreføre læringen til både personal og barn, men de fokuserer ikke på å lære selv.

Barnehagesektoren er som sagt, stadig i endring, utvikling, omstilling, og tilpasning. For at man skal kunne takle endringen bedre og tilpasse seg det og for å kunne være en lærende organisasjon, så kreves det evne og vilje til avlæring, til å legge bort det som ikke lenger er gyldig, og til å lære igjen (Gotvassli, 2004a). Man må dermed utvikle læringskompetanse, som går ut på utvikling av kunnskaper, ferdigheter og holdninger til å være lærende. Endringskompetansen henger tett med læringskompetansen og blir forklart som summen av kunnskap om hva læringsprosesser er, ferdigheter til å lede endringsprosesser på en praktisk og enkel måte, og evnen til å være i endring (Gotvassli, 2004a). Gotvassli (2013b) forklarer begrepet en lærende organisasjon ved å si at det er en organisasjon som kontinuerlig lærer og har kapasitet til å omdanne seg selv noe nytt – hele tiden. Her omtaler Gotvassli det helhetlige, som i barnehagesammenheng blir da både administrasjon, indre og ytre styring og samarbeid, pedagogikken, personalet og ikke minst barna. Da tolker jeg det å være en lærende barnehage, slik at barnehagen skal kunne ha evnen og viljen til å kunne følge med på- og kunne utvikle seg som følge av samfunnsendringene. Men krever ikke det å være en lærende barnehage et godt innhold også, er det ingen presiseringer på det, og er det kun krav om å følge med på endringene og utviklingen som skjer i samfunnet? Dette er en diskusjon som jeg skal komme tilbake til i delen om Diskurser, men etter å ha fått en viss forståelse av begrepet lærende organisasjon/barnehage vil jeg i første omgang drøfte læring litt generelt med fokus på barns læring. Dette for å få en bedre forståelse av hva som egentlig legges i læringsbegrepet, og om barns læring har en betydning for barnehagen som en lærende organisasjon.

## 2.2 Læring i barnehagen

Læring er et ganske vidt og omfattende tema, og det er begrenset hvor mye jeg kan skrive om det i denne oppgaven. Jeg kommer dermed til å fokusere på læring i barnehagen. Jeg skal se mest på rammeplanen for å få et rask innblikk i hvordan læring blir omtalt, og hvilket syn det er på læringen, for så å drøfte den faglige læringen i barnehagen.

Rammeplanen omtaler et helhetlig syn på læring, og mener at barnehagen skal støtte barns nysgjerrighet, kreativitet og vitebegjær og lærelyst og bidra til et godt grunnlag for livslang læring og danning (Kunnskapsdepartementet, 2011, s.26). Begrepet livslang læring forklares med at læringen skjer på ulike arenaer gjennom hele livet, og foregår mellom det daglige samspillet med andre mennesker og med miljøet. Jeg vil her ved vise til et uttrykk som styreren Anita Vangstad brukte under intervjuet, og som jeg synes var interessant i forhold til hvor viktig læringen kan oppfattes: «... uten læring blir det *ingenting*, da vil barnet bare gå i spinn». Slik jeg tolker dette uttrykket, betyr det at læringen skaper meningen i hverdagen, noe som bekreftes i rammeplanen. Barnet må møte på utfordringer, utvikle seg selv og kompetansen det har, og personalet må derfor være tilstede for barna og støtte dem i utviklingen deres. Vi må allikevel huske på det den helhetlige danningen, fordi det ikke er bare læringen som gir mening, men det er også meningsfullt for barnet å få omsorg, vise omsorg, leke og skaffe seg venner. Rammeplanen mener videre at læring skal skje i det daglige samspillet og være nært sammenvevd med omsorg, lek og danning. Styreren er enig i synet på at læringen er allsidig og mennesket lærer i alle situasjoner, av alle erfaringer og aktiviteter i løpet av livet. Det er jeg også enig i, og mener at det er i barnehagen at grunnsteinene i læringen settes.

Rammeplanen vektlegger både de individuelle prosessene i læring, den sosiokulturelle sammenhengen og relasjonene til andre, i tillegg til at språklig og sosial kompetanse vektlegges, og vises hvert sitt delkapittel. Læringsprosesser og ulike temaer som pedagogene jobber med i barnehagen skal ta utgangspunkt i barnets interesser og spørsmål, og barnets undring skal møtes på en utforskende måte fordi det blant annet har betydning for barns læring. I rammeplanenes kapittel om læring nevnes både formelle og uformelle læringssituasjoner, der formell læring knyttes til planlagte situasjoner som er ledet av personalet, mens uformell læring knyttes til her-og-nå situasjoner, lek, oppdragelse og annen samhandling (Kunnskapsdepartementet, 2011, s.26). Rammeplanen mener videre at det ikke er hensiktsmessig å trekke et klart skille mellom de to læringssituasjonene. Styreren Anita Vangstad sier at læringen skjer mest i uformelle situasjoner, men at pedagogene i barnehagen

hun er styrer i, tilrettelegger også for formelle lærings situasjoner hvis barna viser stor interesse. Jeg mener at det er like viktig med både formelle- og uformelle lærings situasjoner så lenge læringen foregår med en voksen som er bevisst sin yrkesrolle. Læringen burde også skje i et stimulerende miljø, og slik Berg (2006) mener så får den konteksten læringen skjer i, betydning for hva barnet lærer om seg selv, om saksforholdet og om samspillet. Men hvis læring er så mangfoldig, og omfatter hele barnet, hvorfor blir den sett negativt på i barnehagen? Jeg støtter Vangstad i meningen hennes om at læring i barnehagen er noe både riktig og viktig, og ser ingen dilemmaer med det, men kanskje kun med måten det kan bli utført på. Jeg føler at det settes et skille mellom den faglige læringen i barnehagen og barns helhetlige læring som omfatter barns erfaringer og opplevelser, og man forbinder ordet læring raskt med faglig læring. Det skal ikke settes et skille mellom dem, fordi etter min mening er faglig læring kun en liten bit av den helhetlige læringen.

### **Faglig læring i barnehagen og bekymringer rundt det**

Dersom en anvender et vidt syn på læring, så ser man at barnehagen alltid har vært en læringsarena både når det gjelder barn, personal og administrasjon. En lærende barnehage gjenspeiler seg i barnets væremåte og kompetanse. Barns læring blir i denne sammenhengen til et sentralt moment i barnehagen, og er dermed med på å påvirke synet på barnehagen som en læringsarena. Enkelte førskolelærere er allikevel skeptiske til bruken av læringsbegrepet i barnehagen. Det kan være slik at man ofte forbinder læringsbegrepet med skole, slik at når barnehagen blir omtalt som læringsarena, vil det virke det som om man vil gjennomføre en *skolsk pedagogikk*. Hvorfor har enkelte denne tankegangen? Professoren Marit Alvestad (2010) går gjennom hva som har vært den tradisjonelle arbeidsfordelingen mellom barnehage og skole, og skriver at ordet læring blir knyttet til skolen, mens ordet utvikling knyttes til barnehagen. Alvestad mener at undervisningen i skolen har foregått i strukturerte voksen initierte situasjoner, mens barnehagens forankring i individuell utviklingspsykologi har gitt en individorientert, barnesentrert tradisjon. Alvestad mener at denne strukturen innebærer at den voksne tilrettelegger for barnet, med et stimulerende miljø som inneholder materiell tilpasset barnets modenhet og alder. Videre mener hun at dette er noe som ikke bare skyldes at barnehagen har fraskrevet seg læringsbegrepet, men også det at skolen har hengt om læring som tilhørende skolen. Hanssen (2010), mener at utsagn om at barnehagen er i ferd med å bli mer «skolsk», må sees i lys av denne tradisjonelle inndelingen mellom barnehagen og skolen, om at barnehagen skal ta seg av barns utvikling, mens skole skal ta seg av barns læring.

Det er ikke nytt å fokusere på barnehagens innhold, men evalueringen i 2009 av arbeidet med rammeplanen fra 2006 (Østrem mfl. 2009) viste at førskolelærerne var allikevel usikre når det gjaldt de didaktiske spørsmålene omkring fagområdene og hvordan de skulle lede det pedagogiske arbeidet med et faglig innhold. Evalueringen viste også at kartleggingen rettet mot enkeltbarn var blitt brukt i større grad, særlig når det gjaldt språkutvikling. I følge Jansen (2014) kan dette vise at utviklingspsykologien og den diagnostiske kulturen synes å sitte i veggene fortsatt, og dermed trekker oppmerksomheten vekk fra den praktiske pedagogikken med barn. Vil det si at vi bruker mer tid på å kartlegge barnet, og teste ut normalitet og avvik, enn å fokusere på bedre pedagogikk for alle barn? Jansen hevder at dilemmaer fra barnehagens fagpolitiske historie, blant annet uklarhet om hva barnehagen blir forstått som, kunne ha skygget for å være opptatt av barnehagen som en læringsarena og det faglige innholdet. I dag er det heller ikke slik at større oppmerksomhet mot det faglige innholdet i barnehagen ikke også åpner for nye dilemmaer (Jansen, s. 31, 2014). Jeg tror at uenigheten som ligger bak barns læring i barnehagen, er ikke fordi det ikke er læring i barnehagen tidligere, men fordi læringen blir omtalt annerledes og med et annet innhold, nemlig faglig innhold og at det sees i en utdanningssammenheng.

Det ble også *meldt inn* noen bekymringer i forhold til læring i barnehagen. Ingeborg Tveter Thoresen advarer de som arbeider med barnehagepolitikk og barnehagepedagogikk, mot internasjonale tendenser i land som ønsker å gjøre barnehagen til et tiltak for å styrke sin posisjon i det globale kunnskaps- og konkurransesamfunnet. Advarselen er viktig i en tid der presset om produksjon og presisjon, helst i dokumentert form, er gjeldende. Men frykten for skolen, for kapitalismens press og internasjonale tendenser, må ikke nødvendigvis føre til avvisning av barnehagen som en viktig læringsarena (Jansen, 2014). Solveig Østrem imøtegikk påstanden om at vektlegging av læring er forankret i en instrumentalisk tenkning som fører til et syn på barnet som et objekt (Jansen, 2014, s. 28). Etter min mening blir nøkkelordet her, balanse. Vi må ikke forvandle barnehagen til en skole, og heller ikke utrydde læringsbegrepet fra barnehagen. Kunnskapsdepartementet løftet fram ulike tiltak for å styrke barnehagens læringsmiljø. Kvalitetsmeldingen som kom i 2009 hadde mye oppmerksomhet på å styrke samarbeidet mellom barnehage og skole. I spørsmål om det er riktig å starte så tidlig med faglig læring i barnehagen i intervjuet, forteller Vangstad at det er fordi barna er opptatte av det, det er de som har lyst til å lære «Noen av dem e jo bare svampa som trekke til seg alt, forsker og undrer seg over ditten og datten». Vangstad bekrefter at det skjer faglig læring i barnehagen, men hun bestemmer ikke at alle femåringene skal lære om det samme,



og det er heller ikke en faglig test etterpå, men barna som er opptatte av et spesielt tema, skal få påfyll og utvikle seg i forhold til det. Det betyr altså at det ikke settes faglige læringsmål for barn i barnehagen, men at det skjer faglig læring i barnehagen som utspringer fra barns interesser. Her blir også personalet viktig, for de skal ha et aktivt forhold til barns læringsprosesser, og må etter rammeplanen undersøke sammen med barn, stille spørsmål og sammen finne svar som barn kan være tilfreds med, med utgangspunkt i barns interesser. I intervjuet går styreren også inn på et spennende tema i forhold til faglig læring, og sier at foreldrene ikke virker så opptatte av at barna lærer seg alfabetet eller om sola og månen. Hun mener altså at faglig læring i barnehagen ikke er så viktig for foreldre. Hun sa at læringen generelt var viktig for henne, men hadde ikke fokuset på faglig læring i barnehagen, noe som fikk meg til å undre: Om faglig læring ikke er viktig for verken foreldre eller pedagoger, hvorfor er det store diskusjoner om det da? Er det kun fordi politikerne tar det opp? I neste avsnitt skal jeg gå nærmere inn på viktige momenter i den politiske diskusjonen rundt barnehagen som læringsarena.

### **2.3 Den politiske diskusjonen i forhold til barnehagen som læringsarena**

Turid Jansen hevder at pedagogikken kan aldri rive seg løs fra samfunnsmessige og verdibaserte vurderinger, og mener at barnehagepedagogikk og barnehagepolitikk ikke er nøytrale konstruksjoner (Jansen, 2014, s.31). Jansen mener videre at det er viktig å tydeliggjøre både muligheten og farene ved vendepunktet om at barnehagen nå er for alle og knyttes også til utdanningspolitikk. Fordi barnehagen, og som andre store sosiale forandringer, skaper både muligheter og risikoer.

Det har vært et økende press på barnas læring i barnehagen helt siden 2000-tallet. Flere stortingsmeldinger kom gjennom denne tiden, og understrekte barnehagens plass og innhold, som blant annet stortingsmeldingen nr.16, som kom i 2006-2007 «...og ingen sto igjen. Tidlig innsats for barns læring» (Kunnskapsdepartementet, 2007). Denne meldingen var det første offentlige dokumentet som så på barnehagen som utdanning. Årsaken til at det offentlige begynte å se på barnehagen som en utdanning, kan være på grunn av at barnehagen nå er under Kunnskapsdepartementet og ikke under Barne- og likestillingsdepartementet. Utgangspunktet barnehagen blir omtalt i stortingsmeldingen, har intensjoner i den nye loven og rammeplanen, men de tiltakene som legges fram handler om kartlegging av barns språklige ferdigheter og skoleforberedelser. I følge Jansen betyr det at vi står overfor et offentlig initiativ som foreslår tiltak som representerer et teknisk barnehageperspektiv og et mangelperspektiv ut ifra hva barn en gang skal bli. Jeg tolker det Jansen sier slik at det er

negativt med dette politiske synet, da kartlegging fokuserer ofte på hva barnet ikke kan, enn hva barnet kan, og lar oss ikke se det helhetlige barnet. Å ha et slikt syn på barn, kolliderer med rammeplanenes og barnehagelovens helhetlige læringsforståelse der man skal se på barn som fullverdige individer. Tendensen til å sette barnehagens virksomhet opp mot skolens grunnleggende ferdigheter fortsetter i stortingsmelding 41.

Departementet er opptatt av å skape helhet i utdanningsløpet fra barnehage til skole. Det er derfor en sammenheng mellom rammeplanens bestemmelser om barnehagens innhold og grunnskolens føringer om grunnleggende ferdigheter og kompetansemål for de ulike fagene. Sammenheng og samarbeid mellom barnehage og skole er av avgjørende betydning for å lette barnas overgang fra barnehage til skole. Regjeringen legger vekt på tidlig innsats for å bedre elevresultatene i skolen og vil styrke barnehagenes arbeid med å legge et godt grunnlag for barns videre utdanningsløp. Dette vil være særlig viktig for barn som får svak stimulering hjemme (Stortingsmelding nr. 41,2008-2009, s.59).

I denne meldingen var det et klart budskap, om regjeringens ønske om å se på barnehagen som første steg i utdanningen. I stortingsmeldingen som kom i 2012-2013 med tittelen framtidens barnehage, snur regjeringen med hensyn til å innføre krav om språkkartlegging. Dette førte til en motstand mot kartlegging av *alle* barn. Det er tydelige fordeler med kartlegging, fordi man vet da hvor man står, og går ut ifra det for å forbedre ting, og jobbe mot bedre kvalitet i barnehagen, men dette kan som sagt føre til et mangelfullt perspektiv på barn. Noe som igjen kan rette fokuset vårt heller mot avvik enn normalitet. Kartleggingen av barn i barnehagen er en spennende, men også omfattende diskusjon, som det dessverre ikke er plass til i denne avgrensede oppgave, og som jeg ikke skal utdype meg mer i.

I følge artikkelen om «økte ansvar for barns læring» nevnes det at den rådgivende politiske tenkningen er en anstøtsstein, altså en hindring som man lett kan snuble over, både når det gjelder barnehagen som læringsarena, og som lærende organisasjon. Videre sies det at den kvalitative tenkningen er ofte fraværende eller svakere representert hos politikere, da de finner det enklere å tenke kvantitet, som for eksempel nok barnehageplasser. Gotvassli mener at politikere bryr seg mest om økonomi og sykefravær, og om vi skal få til noe bra, må vi sørge for å få dem interessert i innholdet i barnehagen (Første steg, 2013). Men i følge stortingsmeldingen 41, viser politikerne interesse for kvalitet i barnehagen, samtidig kan det hende at målet har økonomiske hensikter. Det kan også tyde på ulike oppfatninger av kvalitet

i barnehagen, at kvalitet betyr en ting for politikere og en annen ting for pedagogene. Kvalitet for politikere kan være at elevene skårer høyere på de internasjonale prøvene, men noe som samtidig kan legge et press på førskolelærerne, og lærerne. I følge et intervju jeg hadde gjort med en førsteklasseleer i løpet av grunnskolepraksisen gjennom utdanningen min på DMMH, svarer hun følgende på spørsmålet om hun savner leken i klassen: «ja.. det gjør jeg jo. Jeg, og de andre lærerne skulle ha ønsket at det var mer lek, og jeg får litt vondt i meg når jeg legger opp til en hel faglig dag, der første trinnet skal få masse informasjon som de må ta til seg. De får heller ikke tid til å venne seg til denne informasjonen, før de får noe annet de må forholde seg til. Men jeg vet at det ikke er rom for lek, og at det er en plan som jeg må følge. Allikevel, så ser jeg det an på elevene noen ganger, om det er en fredagsettermiddag, og det er kun få av dem som klarer å fokusere, så kjører vi noen fellesleker.». Læreren mener at leken er ennå viktig for elevene, og hun savner at det ikke er rom for mer lek. Hun kjenner presser fra politikerne, men kjører sitt eget løp noen ganger.

Regjeringen har hyllet barnehagen som en lærende arena, og vært med på å sette lyset mot læring i barnehagen. Myndighetene har begynt å se på barnehagen som en del av utdanningen, og har påvirket innholdet i barnehagen, gjennom lover og rammeplanen for barnehagen. På den ene siden har den politiske diskusjonen og avgjørelsene rundt barnehagen ikke alltid tilfredsstilt barnehagepedagogene, og det virker som om pedagogene blir tvunget til å gjennomføre en pedagogikk de ikke er fornøyde med, slik som førsteklasseleereren. Dette fikk meg til å undre på om det ikke finnes direkte samarbeid mellom pedagogene og politikerne. Men på den andre siden ville ikke barnehagen ha hatt den statusen den har i dag i samfunnet uten de politiske vedtakene og lovene. En annen diskusjon som har vært oppe helt siden barnehagen ble en offentlig institusjon, er hvordan vi skal gjennomføre pedagogikken i barnehagen og om vi skal fokusere mest på lek eller læring i barnehagen?

## **2.4 Lek eller læring**

Signe Marie Hanssen (2010) skriver i masteroppgaven sin at pedagogikkens mål er å integrere læring i så mange aktiviteter som mulig, siden læring ses på som en del av barns totale erfaringsverden. Hun mener at forholdet mellom lek og læring er at leken som andre aktiviteter gir barna mulighet til læring, der leken blir presentert som en viktig del av barnas væremåte. Når det gjelder læringenes innhold i barnehagen mener Jansen at det utgjør et nytt perspektiv i den nordiske tradisjonen, der selve samværet og relasjonene har hatt den dominerende plassen «Det har vært en type polarisering mellom å se på barnehagen som en læringsarena og å se den som en arena for sosial kompetanse og lek.» (Jansen, 2014, s.29).

Det kan være på grunn av, og slik som Ingrid Pramling Samuelsson og Maj Asplund Carlsson (2009) mener at forskjellene mellom lek og læring har vært løftet fram mer enn likheten mellom dem. I teorien har det kanskje vært enten lek eller læring, og man relaterte ofte lek til barnehagen, og læring til skolen. Jansen mener at tradisjonelt sett så har det blitt gitt mer rom for barns initiativ, skapning og overskridelse i leken enn i forståelsen av barns læring i barnehagens praksis. Og i følge Carlsson og Pramling, fører nyere forskning om læring til at læring og lek kommer nærmere sammen. Dette løfter fram det som er felles i leken og læring for barnet, nemlig å skape forståelse for seg selv og sine omgivelser. Carlsson og Pramling mener videre at leken må fortsatt ha en sentral plass i barnehagen og i barns læringsprosesser, hvis barns rett til medvirkning skal bli ivaretatt. Jansen referer til Elisabeth Nordin-Hultman, som mener at barnehagens hendelser som rom, materiell tilrettelegging og samhandling er viktige for barns mestring og væremåte. Mens Jansen mener at det er hendelser i fagområdene som kan opptre som et meningsskapende element mellom barn, og mellom barn og personale. På den måten at barnet gjøres til den handlende og forskende omkring noe interessant for dem, gjennom noe felles tredje. «Dette fører til en ny barnehage og en ny barnehagelærerrolle, der det kulturelle innholdet i barnehagen får større oppmerksomhet for barns læring.» (Jansen, 2014, s.30). Dette bygger blant annet på at det fysiske miljøet i barnehagen er stimulerende, og rik på kultur. Eksempler på det kan være alt fra kunst og bilder på veggene, til gode pedagoger kanskje fra andre geografiske områder, variert mat, dans og musikk. Det skal ikke så mye til, for å skape en stimulerende arena, som barn kan leke i og lære ifra. Det blir enighet om at lek og læring henger tett sammen, og uten lek i barnehagen, blir det kanskje mindre læring. Det er rom for både lek og læring i barnehagen, og slik er det i den norske barnehagen, men har den alltid vært slik den er i dag?

## **2.5 Den norske barnehagen**

Barnehagesektoren er i utvikling, og det er ulike diskurser som har vært og er nå, dermed så vil realiseringen av barnehagen som læringsarena fortsette å utvikle seg gjennom en praksis i endring. Summen av endringen som skjedde i 2006 innenfor barnehagesektoren, løftet barnehagen ut av den familiepolitiske tenkningen, og det var tid for politikkutvikling og en ny barnehagepolitikk. Et eksempel på kanskje den største endringen som skjedde innenfor barnehagesektoren, var å få en ny rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver. Før i tid, så fungerte barnehagen som en plass for barnepass, og man tenkte mest på at barna skulle ha det bra i barnehagen, mens nå er det mer fokus på at det er *pedagogene* i barnehagen som skal gi barna den gode, tilrettelagte hverdagen. Barnehagen ble etter hvert også uttrykt som en

læringsarena der læringstrykket økte, og blikket ble rettet mer mot selve det faglige innholdet i barnehagen enn tidligere.

Vangstad er enig i at det er mye som skjer i barnehagesektoren, og synes at det er krevende «..vi hopper på, åsså hopper vi på og om igjen (Diskurser) ja! Så det kjenne æ, d e krevende. D å ha en sånn «kor vil vi henn?»». Det er forståelig at det er mange endringer som skjer, siden det kommer stadig ny forskning og det utprøves, men er det riktig at barnehagene *hopper* stadig på og av? Kan ikke barnehagen trekke seg litt tilbake og la være å hive seg med på disse diskursene, men heller reflektere over situasjonen, og finne ut hva som egentlig er bra, og ikke er bra? Eller blir det sett på som «Gammel pedagogikk»? Vangstad mener at det er viktig å tenke over hva er det egentlig vi vil med barnet, og hva er vi ute etter, før vi hiver oss med. Hanssen (2010) skriver at endringene i barnehagesektoren kan skje gjennom blant annet påvirkningen fra myndighetene ved hjelp av barnehageloven og rammeplanen, tanker presentert i andre offentlige dokumenter, gjennom utdanning av førskolelærere og fagarbeidere, og gjennom de arbeidsmåter og tanker som tradisjonen har båret fram i barnehagen. Endringene i barnehagesektoren kommer til å fortsette, og nye tanker og ideer vil komme fram. Derfor er det viktig at styreren drøfter slike endringer (for eks. vedtak eller en ny utgave av rammeplanen) med både personal og foreldre, slik at alle får en felles forståelse av betydningen det kommer til å ha, og i hvilken grad. Dette er en viktig prosess som skaper trygghet både hos personalet og foreldre, og som må diskuteres før endringen gjennomføres, og ulike tiltak settes i gang. Det skaper også et eierforhold, noe som er viktig for å få alle med på laget.

I forhold til barnehagen som læringsarena, er det noen viktige perspektiver for hva som kjennetegner den norske barnehagen som arena for førskolebarns læring og utvikling, som er nemlig lek og sosial kompetanse. Man kan i tillegg se på læring fra et eksistensielt perspektiv, gjør man det, blir det en selvfølge at læring foregår i barnehagen (Hanssen, 2010).

Diskusjonen blir hvilket perspektiv man velger å se læringen fra, og hva man legger i læringsbegrepet. Velger man å fokusere på sosialkompetanse og danning, eller skoleforberedende læring? Hva er egentlig målet med barnehagen? Hva er det vi jobber for, og hva er det vi ønsker å oppnå? Den tyske pedagogen Fredrich Fröbel grunnla den første barnehagen i 1840. Han innførte begrepet «friarbeid» i pedagogikken, og utviklet prinsipper for lek og læring for barn (Wikipedia, 2014). Fröbel var opptatt av det faglige innholdet og barns læring i barnehagen, mens de som førte Fröbel tradisjonen til Norden i tross til det, har bidratt til andre retninger (Jansen, 2014, s.23). Slikt er det ikke særlig nytt å se på barnehagen

som en læringsarena. Jansen viser til Stig Broström, som omtaler Fröbel og den betydningen han tiller både pedagogikkens form så vel som innhold «Barna skulle lære, men ikke belæres.». Jeg tolker uttrykket «barn skal lære, men ikke belæres» slik: at barn skal lære, men at vi ikke skal tvinge læringen på dem. At læringen skal kunne skje naturlig. I den daglige praksisen betyr det kanskje at læringen bør skje i uformelle situasjoner. Det innebærer at pedagogene i barnehagen er tilstede, og er lyttende til barnet, slik at den voksne og barnet kan for eksempel undre sammen og lete etter svar sammen. Måten voksenrollen er på i barnehagen, og måten den påvirker barns læring på, skaper stor forskjell på hvordan barn lærer i barnehagen i forhold til hvordan barn lærer på skolen. Læringen foregår altså i barnehagen, men skjer ofte på en annen måte enn på skolen.

Stortingsmelding nr. 24 (2012-2013), presenterer den norske barnehagetradisjonen som verdifull, fordi den tar blant annet utgangspunktet i at barndommen har en verdi i seg selv. Det er jeg enig i, og jeg mener at vi må alltid kunne se barnet som en "*human being*" og ikke en "*human becoming*". Med det mener jeg at vi ikke skal se på barn som noe uferdig, og noe som er mindre utviklet enn oss, men som James, Prout & Jenks som Bae (2007) referer til sier at må vi rette oppmerksomheten mot barn som deltakere eller aktører i sitt eget liv. Vi må møte barn som subjekter og ikke objekter. Fordi de er individer med følelser, tanker og meninger, og som fullverdige mennesker i det livet de lever som barn. Barndommen kan bli den beste perioden i manns liv, og kan ha en stor påvirkning på livet senere, siden grunnlaget dannes da. Det er viktig at barn har det fint her og nå og har gode opplevelser hver dag. Stortingsmeldingen omtaler leken som det viktigste utgangspunktet for læring i de norske barnehager «Barn som skal utforske og veiledes i lek og læring, og som skal vokse og utvikle seg sammen med andre, trenger å ha stabile voksne rundt seg som har kompetanse om barn og forståelse for barns behov.» (ST. melding 24, 2012-2013). Vangstad bekrefter dette og mener at den norske rammeplanen er erkjennning og verdsetting av barndommen og at barna har det bra. Barnehagetradisjonen i Norge og generelt i Skandinavia, blir ofte sett i en sosialpedagogisk tradisjon med et vidt, helhetlig læringsbegrep, mens en mer skoleforberedende tradisjon dominerer i land som USA og Storbritannia. I denne tradisjonen kan læringsbegrepet sies å være smalere, og rettet mot mer spesifikke, skoleforberedende læringsaktiviteter (Alvestad, 2010). Etter mine tre måneders praksis erfaringer i USA, opplevde jeg at det var mye fokus på faglig læring i barnehagen, og mye tilrettelagte aktiviteter. Pedagogene i USA hadde god struktur og gjennomførte, etter min mening, god pedagogikk. Mesteparten av den faglige læringen tok plass i formelle situasjoner, og skjedde

gjennom en pedagogisk tilrettelagt lek. Dette resulterte barn med mye fagligkunnskap. Samtidig var den frivillige, utforskende og spennende leken begrenset, og lite synlig i forhold til norske barnehager. Ole Fredrik Lillemyr (2011) mener at leken er meget viktig for barns væremåte, verdsetter lekens betydning, og sier at leken er blant annet viktig da den stimulerer alle sider ved barns utvikling. Etter min kortvarige, men lærerike erfaring i amerikanske og norske barnehager, mener jeg at det ikke skader hvis vi tilrettelegger for mer læring i den norske barnehagen også, dette om vi gjør det på riktig pedagogisk måte. Jeg har opplevd at barn har stor glede og kjenner på mestringsfølelsen av å kunne lære, og ikke minst vise hva de har lært. I samfunnet vi lever i nå, blir den *beste* hyllet og satt pris på. Konkurransesamfunnet er ikke sterkt tydelig i Norge, men den er der, og det er nettopp det det offentlige vil. Det offentlige fokuserer på barns læring, fordi de vil at de skal vedlikeholde og utvikle samfunnet i fremtiden. Læring vil gi barn status, og det flinke barnet blir markert. Jeg mener absolutt ikke at vi skal fokusere på produktet, nemlig hva barnet skal bli til, og hva barnet kan skape, og vi må og skal som sagt verdsette både barnet og barndommen. Men faglig læring i barnehagen kommer ikke til å stå i veien for en fullverdig barndom, om det er flinke pedagoger som står bak det og tilrettelegger for det på en god, pedagogisk måte. Med dette vil jeg fram til at vi ikke må skyve fra oss læringsbegrepet i den norske barnehagen, men ta tak i det, og bruke det på best mulig måte. Fokuset med læringen i barnehagen skal ikke være fordi vi vil forberede dem til skolen, men fordi barn har en positiv utbytte av det, så lenge barn har selv interesse for det og er deltakende i deres egen læring.

## 2.6 Oppsummering

I den forrige delen av oppgaven presenterte jeg barnehagen som læringsarena, og beskrev en lærende organisasjon som har evnen til å endre og utvikle seg. Jeg gikk også nærmere inn i læringsbegrepet og barns lek og læring i barnehagen og kom fram til at læring i barnehagen er allsidig, og begrenser seg ikke bare i lek eller faglig læring. Barnet lærer av alle erfaringene, utfordringene og samværet med andre. Barnehagen må jobbe for å gi barnet gode muligheter til å leve en god barndom, og utvikle sine evner og kompetanser, uten å fungere som en skole. Dette er en diskusjon som har vært oppe lenge, som diskuteres stadig, og som fører til at det oppstår ulike diskurser, som igjen fører til en barnehage i endring. Om barnehagen er en lærende organisasjon som er villig til å endre seg, kommer an på om det er god styring og god kommunikasjon innenfor barnehagen. Før jeg drøfter den andre delen av problemstillingen min om «Hvordan utøves ledelse og styring i barnehagen i forhold til læringstemaet», skal jeg

si litt om styrerens rolle og ansvarsområder, samt på styrerens tilstedeværelse og om det har en effekt på barnehagen som en lærende organisasjon.

### **3.0 Ledelse og styring i barnehagen**

Forventningene som stilles til barnehagen og ambisjonen for barnehagen som det første steget i utdanningsforløpet har fått økt fokus. Det førte til at forventninger om å synliggjøre barnehagens innhold og arbeidsmåter gjennom planer og dokumentasjon blitt høyere, noe som stiller krav til ledelse og styring i barnehagen. Alle barnehagene må ha en styrer som er tilstede, og følger opp det pedagogiske arbeidet, personalansvaret, den administrative og noe av foreldrekontakten (Utdanningsforbundet, 2013). Styreren har en omfattende rolle, og er en sentral person med tanke på initiativ, tiltak og oppfølging av det pedagogiske arbeidet i barnehagen. Det administrative lederansvaret kommer i tillegg og innebærer blant annet å sørge for at avtaleverk og bestemmelser følges opp. Styreren har også ansvaret for utviklings- og endringsarbeid i barnehagen, kvalitetssikring, og tverretatlig samarbeid. Hvordan styreren jobber med utviklingsarbeid i barnehagen skal jeg utdype meg litt i under styrerens personal ansvar. Videre går styrerens ansvar på å sørger for å klargjøre mål og rammer for alle ansatte og foresatte, og for at pedagogteamet arbeider på en måte som gir alle barna i barnehagen de beste utviklingsmulighetene (Utdanningsforbundet, 2013). Disse oppgavene er ment for en person å kunne klare, men får styreren tid til å holde oversikten over alt dette? Eller er det slik at styreren delegerer oppgavene til de pedagogiske lederne?

I dette kapitlet om ledelse og styring i barnehagen skal jeg først gå inn på hvordan lederen jobber med læringstemaet i barnehagen gjennom personalansvaret og det pedagogiskansvaret, og utfordringer i forhold til det. Etter det skal jeg diskutere om styrerens tilstedeværelse er med på å påvirke barnehagen som læringsarena, og i hvor stor grad styreren har innsikt i det som skjer i barnehagens avdelinger.

### **3.1 Ulike lederroller**

#### **Den administrative lederrollen**

Den administrative lederrollen er en av de viktigste lederansvarene, og innebærer at styreren sikrer stabilitet og forutsigbarhet i organisasjonen. Denne lederrollen er ikke direkte relatert til læringstemaet i barnehagen, men den er samtidig med på å påvirke barnehagen som en læringsarena. På den måten at det administrative ansvaret gjør rutinehandlinger og tar



programmerte beslutninger, iverksetter ulike former for administrative vedtak og holder orden på ulike typer papirarbeid.

### **Lederens personal ansvar**

Læringsprosessene i barnehagen foregår gjennom personalet, og måten styreren leder personalet på vil påvirke hele barnehagen. I følge Stortingsmeldinger og rammeplanen er det barnehagepersonalet som sørger både for kvaliteten i barnehagen og for barnehagen som en lærende arena. En av styrerens viktigste oppgaver, er å ta hånd om personalet, og sørge for at alle trives, og at alle gjør jobben som den skal, samtidig som styreren skal sørge for at de enkelte medarbeidere tar kompetansen sin i bruk. Utdanningsforbundet mener at styreren må bidra med god og målrettet personalledelse, noe som krever at styreren har kjennskap til hver enkelt ansatt, og at styreren har tillit og autoritet i personalgruppen. Slik kan styreren fordele arbeidsoppgavene og omdisponere personalet etter behov og sørge for å sette sammen en personalgruppe som fungerer godt sammen, som igjen er til beste for barna. Styreren skal i følge utdanningsforbundet også støtte ansatte og bistå dem med faglige råd og veiledning. Videre innebærer styrerens personal ansvar håndtering av eventuelle personalkonflikter og oppfølging av sykemeldte, og samtidig sørge for rekrutteringsarbeidet (Utdanningsforbundet, 2013). Hvordan styreren utøver sin rolle, og hvilken lederstil styreren har, påvirker måten ting blir gjennomført på i barnehagen. Det er dermed viktig at styreren er bevisst på sin egen rolle som leder, og gjerne har en omsorgsrasjonell lederstil, på den måten at styreren respekterer ansatte ved å støtte, viser omsorg og anerkjennelse arbeidet som gjøres (Larsen & Slåtten, 2010). Dette vil løfte personalet opp og motivere dem i arbeidet de gjør. Ledere må kombinere innflytelse og makt med innsikt i grenser for bruk av makt (Jacobsen og Thorsvik, 2013)

### **Utviklingsarbeid og kompetanseheving**

Måten ledelsen i barnehagen kan være med å påvirke barnehagen som en lærende arena er blant annet gjennom god kommunikasjon og jevnlig refleksjon, men ikke minst det å jobbe med utviklingsarbeid og kompetanseheving blant personalet. I samarbeid med hverandre sørger personalet i barnehagen for å drive barnehagen i følge rammeplanen og dets innhold, dette gjennom planleggingen og gjennomføring og vurdering i barnehagen. Når det da er først og fremst personalet som sørger for kvaliteten i barnehagen, kreves det et kompetent personal for sikre kvaliteten i barnehagen (Gotvassli, 2004a). Dette tyder på at jo mer kompetent personale er, jo bedre blir planleggingen, gjennomføringen og vurderingen blir det i

barnehagen. Dette fører til at det blir bedre kvalitet i barnehagen og er en viktig grunn til hvorfor det skal jobbes med personalets kompetanse. I følge Ann Kristin Larsen & Mette Vaagan Slåtten (2010) skal styreren, fagkonsulenten (evt. fagleder) og den pedagogiske lederen ta hånd om den faglige utviklingen av barnehagen og ansvar for nødvendig og konstruktiv utviklingsarbeid, samtidig som de skal holde seg a jour med utviklingen i barnehagesektoren og den pedagogiske diskusjonen. De mener videre at personalgrupper i barnehagen har store utviklingsmuligheter og sterk trang til et opplærings og utviklingstilbud. Lederen må kunne se den enkelte medarbeideren i barnehagen, hans/ hennes kunnskap, kompetanse og erfaringer, samt styrker og eventuelt svakheter. Dette for å kunne gi medarbeiderne arbeidsoppgaver som passer kompetansenivået deres (Larsen & Slåtten, 2010), for eventuelt å finne mulige utviklingsområder for den ansatte, og for å kunne bruke ansatte som ressurser for å øke kvaliteten i barnehagen. Det er ulike måter å jobbe med personalets kompetanse i barnehagen på, men jeg skal gå inn på en metode som Kjell-Åge Gotvassli refererer til i boken hans om «Et kompetent barnehagepersonalet». Her blir arbeidet med kompetanseutvikling til en prosess, der man kan starte med å kartlegge hvordan nåværende situasjon i barnehagen er: hvordan har vi det, hva har vi, hva trenger vi, hvem og på hvilke fagfelt er medarbeiderne sterke/svake. Kan vi hjelpe hverandre eller trenger vi noen eksterne som kan for eksempel drive med kursing og undervisning? Denne metode krever også en del forarbeid, som styreren kan inkludere personalet med på. Forarbeidet legger til grunn for videre arbeid, og innebærer kartlegging, der det settes mål for hva personalet ønsker å oppnå. Etter hvert går styreren gjennom barnehagens kompetansebehov og valg/ prioritering av områder, slik at styreren danner seg et bilde over hvilke kompetanser som allerede er i barnehagen. Her skal spørsmål som hvilken kompetanse kan utvikles ved læringstiltak rettet mot medarbeiderne, og hvilken kompetanse burde man anskaffes eksternt drøftes. Det skal samtidig tas hensyn til ressurser og kapasitet før styreren starter gjennomføringen av kompetanseutviklingstiltakene (Gotvassli, 2004a).

### **Praksiserfaringer i forhold til læring og utvikling i barnehagen**

I barnehagen jeg hadde praksis i har styreren utviklingssamtaler med de pedagogiske lederne i barnehagen, da går de gjennom en rekke faste spørsmål sammen. Spørsmålene får den pedagogiske lederen til å reflektere rundt sin egen rolle, dets ansvar og oppgaver, arbeidsinnsats og resultat, kompetanse, holdninger og atferd og arbeidsmiljø. Jeg mener at den direkte kommunikasjon og refleksjon mellom styrer og de pedagogiske lederne er veldig viktig, og kan danne grunnlaget for kartleggingen av personalets kompetanse, dersom man

ønsker å jobbe med kompetanseutvikling. Den samme barnehagen arbeidet også med personalrullering som utviklingsarbeid. Personalrulleringen går på at personalet kan bli flyttet til et annet hus (mellom barnehagens tre hus), det kan for eksempel skje hvis kompetansen personen har er savnet/ trengs mer på det andre huset, enn det huset personen er på, slik får både den personen som har flyttet og personalet i det andre huset utbytte. Dette går ut på å bruke personalets ressurser, og på å se på barnehagen som læringsarena. Samtidig stiller det store krav til at styreren kjenner til hver enkelt ansatt, deres forutsetninger og behov, slik at styreren kan tilpasse og delegerer ulike oppgaver riktig. Jo flere ansatte det er i barnehagen, jo større ansvar får styreren, og dersom styreren har tre hus å styre, blir det, etter min mening, altfor mange ansatte å forholde seg til. Allikevel mener utdanningsforbundet at styrer må være i daglig kontakt med alle ansatte for å kunne ha tilstrekkelig kjennskap til dem.

### **Styrerens personal ansvar og utfordringer med tilstedeværelse**

Personalet har behov for at det finnes en daglig leder som ser dem og bidrar til at alle utvikler seg i jobben «Veiledning og videreutvikling av personalets kompetanse fordrer også at styreren ser arbeidstakeren i sitt daglige arbeid og kjenner de utfordringene de står i.» (Utdanningsforbundet, 2013). Dette skaper noen utfordringer i forhold til personaloppfølging, der det hender at mottakeren ikke oppfatter styrerens budskap riktig «...spesielt når æ har sagt barns medvirkning så har æ tenkt en ting, så har ikke mottakeren tenkt det samme som mæ. Æ e for dårli te å sjekk ut koless forstår du d æ sei no.» Vangstad bekrefter at hun ville hun ha forklart ting bedre, og sørget for at personalet forsto henne riktig om hun hadde hatt bedre tid. Etter min mening kan dette skape større misforståelser, og igjen føre til dårligere pedagogikk i barnehagen. Fordi om pedagogene oppfatter for eksempel barns medvirkning på forskjellige måter, kommer de til å praktisere det ulikt i barnehagen. Dette er selvfølgelig ikke styrerens ansvar alene, men pedagogenes også, og det forutsetter at slike viktige temaer diskuteres mer nøyaktig. Hvis det derimot ikke drøftes videre, kan det føre til dårligere kvalitet i barnehagen.

### **Den pedagogiske lederrollen**

Den pedagogiske lederrollen jobber direkte med læringen i barnehagen og med barnehagen som læringsarena. For at styreren skal kunne jobbe med intensjonen om barnehagen som en læringsarena, er det viktig med refleksjon og utvikling, der styreren tilrettelegger for at førskolelærerne får tid til faglig arbeid og refleksjon. I rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver står det at barnehagen skal ha en pedagogisk ledelse, der både styrer og

pedagogisk leder har et særlig ansvar for planlegging, gjennomføring, vurdering og utvikling av barnehagens oppgaver og innhold (Kunnskapsdepartementet, 2011, s.31).

Utdanningsforbundet (2013) sier at styreren er pedagogisk ansvarlig for innholdet i barnehagen, og skal i samarbeid med ansatte, foresatte og barn utarbeide en faglig god årsplan. Rammeplanen sier at barnehagen skal være en virksomhet med planlegging, dokumentasjon og vurdering, og det er krav om å sette opp mål i blant annet årsplanen, og noen barnehager har en mer detaljert plan for kortere perioder som tar utgangspunktet i rammeplanen, i tillegg til å ha årsplanen. Etter å ha hatt barnehagepraksis i ulike barnehager, så jeg forskjellige måter å planlegge på, og opplevde at det var bedre struktur i barnehager der pedagogene laget detaljerte planer som omfattet kortere perioder. Dersom styreren får innsikt i disse planene, kommer han/hun til å få bedre innsikt og større kraft til å påvirke pedagogikken som gjennomføres i barnehagen, slik at styreren får muligheten til å påvirke barnehagen som læringsarena i forhold til barns læring.

Rammeplanen sier at styreren i barnehagen også har et overordnet ansvar for at den pedagogiske virksomheten vurderes på en systematisk, planlagt og åpen måte. Styreren må sørge for at vurderingen foregår i forståelse med personalgruppen og foreldre, der også barnehagens foreldreråd og samarbeidsutvalg skal ha en mulighet til reel innflytelse på vurderingsprosessen. I rammeplanen står det at praktisering av barnehagens verdigrunnlag bør drøftes jevnlig i foreldreråd og samarbeidsutvalg. Det er av særlig betydning at det skapes gjensidig forståelse og trygghet mellom barnehagen og hjemmene på dette området (Kunnskapsdepartementet, 2011). I løpet av praksis perioden fikk jeg være med på et møte for samarbeidsutvalget, som skal være et rådgivende kontaktskapende, samordnede organ, og består av foreldre/ foresatte og ansatte i barnehagen. Samarbeidsutvalget og viktigheten av den understrekes både av rammeplanen og barnehagens årsplan. Her kommer foreldreperspektivet fram, slik at ting blir klarer for begge partene. En annen ting er at foreldrene får muligheten til å møte politikerne her, og spørre/ diskutere saker med dem. Dette er et eksempel på møtearenaer og samarbeid mellom foreldre og personal, slik at informasjon utveksles og felles forståelse om ting skapes. Alt dette er jo tross alt for «barnets beste».

**Hvordan kan lederen fremme en læringskultur i barnehagen gjennom pedagogisk ledelse?** Det pedagogiske ansvaret går videre på at lederen må fokusere på mål og målsetninger i barnehagen. Denne lederrollen krever samtidig at læring og utvikling, som sikrer fornyelse og endring i organisasjonen. Og som jeg nevnte litt om tidligere, så innebærer det utfordringer innen motivasjon, kommunikasjon og etablering av tillitsforhold. Et viktig

poeng som Carl Cato Wadel (1997) nevner er at god pedagogisk ledelse ikke bare har som mål at barnehagens ansatte skal lære noe bestemt, men også at de skal lære å lære. Jeg skal se litt nærmere på en gren innfor pedagogisk ledelse som omhandler ledelse og initiasjon av lærings- og refleksjonsprosesser (Wadel, 1997). Hovedtrekkene i denne ledelsestypen er å endre og utvikle barnehagens kultur, samt få til læring i barnehagen. For å gjennomføre det må det etableres gode læringsforhold og læringssystemer som sikrer læring og fornyelse i barnehagen. Her omtales ledelse som en prosess, som skal skje i samhandling med de andre i personalet i barnehagen. Fokuset med denne ledelsestypen vil være på prosessen, og være lærende gjennom kontakten, samtalene og det målformulerende og språkskapende samspillet mellom lederen og personalet. Læringen og utviklingen her skapes altså gjennom den gode samhandlingen og den jevnlike refleksjonen. En slik ledelse vil gi alle muligheten til å kunne bidra med noe for å skape en lærende barnehage for både barn og personal.

### **3.2 Styrerens tilstedeværelse**

Utdanningsforbundet (2013) mener at styreren må sikres nok tid til å være leder, og må være i barnehagen hver dag, ellers så gir det et dårligere tilbud til barn og foreldre. Styrer Anita Vangstad ser på tid, som den største utfordringen. Hun har en hektisk hverdag, med mange gjøremål og lite tid. For å sikre kvaliteten i det pedagogiske arbeidet i barnehagen, er det nødvendig at styreren sikres nok tid til å være leder. Utdanningsforbundet mener at det kan oppstå fare for at det kommer til å bli mer pedagogisk styring enn pedagogisk ledelse dersom styrer ikke sikres nok tid til å være tilstede i barnehagen og ledelsen blir kun gjennom andre. Der styreren ikke har nok innsikt i det som skjer i barnehagen, men en mening om hvordan det burde være. Utdanningsforbundet konkluderer med at det kan skape en helhetlig utfordring for både personalet, foreldrene og barna om styreren er lite til stede. Fordi barnehage hverdagen er som oftest hektisk, det er mange barn og ansatte med ulike behov, og ofte er utstrakt samarbeid med andre instanser. De mener derfor at det er nødvendig å ha en styrer som er frikoplet fra det daglige arbeidet i selve barnegruppen, og som kan ha oversikt og hjelpe de pedagogiske lederne i deres arbeid med barnegruppene og med personaloppfølging på avdelingen. I praksisbarnehagen min, opplevde jeg at styreren gikk inn for en pedagog, da pedagogen hadde en eksamen denne dagen, og det ikke var mulig å få inn en vikar. Men det var bare snakk om å overlape i ett par timer. Slik kan det godt fungere som en unntaksløsning og ikke noe man alltid skal regne med. Fordi styreren vanligvis setter ikke tid til overs, da styreren ofte er opptatt med møter og diverse arbeidsoppgaver både innenfor og utenfor barnehagen.

## Å lede gjennom andre

Anita Vangstad er enhetsleder i kommunen, og har ansvaret for en barnehage på tre hus. Som i utgangspunktet kan ta imot 120 barn (60+30+30). Hun er styrer, enhetsleder og har gruppeleder som hjelper henne på administrasjon og leder barnehagen. Vangstad sier i et intervju for tidsskriftet «Første Steg», at styrere ser knapt barna, og har lite innsikt i det som skjer i avdelingene, men leder gjennom andre. Da jeg først leste det, fikk jeg tanker av det er avvik i systemet, men etter hvert kom jeg til å tenke på at styrerens oppgaver omhandler ikke direkte arbeid med barn, og styrerne skal jobbe på et overordnet nivå. Men vil det si at styreren ikke har så mye med barns læring å gjøre? Sikrer det å lede gjennom andre god styring i forhold til barnehagen som læringsarena? I spørsmål om hvordan Vangstad opplevde ledelsen gjennom andre sier hun at det stiller store krav til å stole på pedagogene, men det føler hun er greit. Styreren får selvfølgelig informasjon gjennom møter med pedagogiske ledere, men det blir minimalt. Spesielt hvis styreren har flere *hus* å forholde seg til. Det fører til at styreren vet litt om alt, og får dermed ikke nok innsikt i det som skjer i barnehagen, noe som igjen kan føre til at styreren ikke kan påvirke i den graden det er krav om. Vil det si at vi har avvik i systemet? Hvorfor er det da lagt opp til at en styrer skal kunne styre mer enn to hus? Er det optimalt for barnas beste?

I praksisperioden min, klarte jeg å danne et helhetlig bilde av barnehagen, og så på ting ifra et annet perspektiv enn styreren. Dette fordi jeg var både sammen med barna, og sammen med styreren. Jeg hadde godt innsikt i det som skjedde i barnehagens avdelinger og fikk etterhvert godt kjennskap til personalet, samtidig som jeg hadde innsikt i styrerens gjøremål. Ville det ha ført til bedre kvalitet i barnehagen om styreren satte av en time hverdag, til å gå innom avdelingene og vært deltakende der? For slik kan styreren, etter min mening, danne seg et godt bilde av hvordan det faktisk fungerer, hvordan personalet arbeider, og ikke minst få kjennskap til barna. Nemlig fordi når styreren får direkte kontakt med både barn og personal og ser ting med egne øyne, kommer styreren nærmere barnehagens hverdag, og det vil dermed ikke stille altfor store krav til å stole på personalet.

### 3.3 Oppsplitting av oppgaver

Styrerstillingen er den eneste stillingen i barnehagen som ikke står i direkte arbeid med barna. Pedagogiske ledere kan ikke ivareta hele eller deler av den daglige ledelsen, uten at kvaliteten på barnas tilbud og kvaliteten på lederarbeidet reduseres betydelig. I noen barnehager blir de pedagogiske lederne tillagt *den daglige ledelsen*. Pedagogiske ledere skal ha sitt arbeid i

direkte samhandling med barn. Dette betyr at de henvendelser som måtte komme til barnehagen i løpet av en dag kanaliseres inn på avdelingen til vedkommende pedagogisk leder. Dette kan vanskelig gjøres uten å redusere kvaliteten på tilbudet til barna, og det vitner om en manglende respekt for det arbeidet som utføres overfor barn.» (Utdanningsforbundet, 2013). Utdanningsforbundet skriver videre at det har vært en utvikling mot at flere av oppgavene som tradisjonelt har ligget hos styreren, delegeres til de pedagogiske lederne, noe som igjen går ut over tid sammen med barna. Vangstad skjønner Utdanningsforbundet bekymring om pedagogenes plantid, men mener at ved hennes barnehage er pedagogenes plantid godt ivaretatt og pedagogene sier selv at de har tid til å utføre de oppgavene de har. Men det er alltid ønske om mer tid slik at jobben kan gjøres enda bedre, dette er noe hun ofte drøfter med sine pedagoger.

I dag har det blitt utviklet mangfoldige måter å organisere ledelsen av barnehagen på (Utdanningsforbundet, 2013). Selv om loven er klar på at sammenslåing av barnehager, og å organisere barnehager i større enheter med lederteam er ment som unntakstilfeller, ser man at dette mange steder er mer regelen enn unntaket. Utdanningsforbundet mener at oppsplitting av lederansvaret er en trussel mot kvaliteten i barnehagen, fordi styrerens oppgaver henger sammen og kan ikke uten videre deles opp. I barnehagen Vangstad er styrer i har hun tre gruppeleder, en på hvert hus. De er pedagogiske ledere, med 20% styrer stilling. Slik jeg ser det, kan det heller være en fordel enn en ulempe, på den måten at det er den samme personen som både er en pedagog sammen med barna, og styrer som er med i det overordnede nivået. Slikt vil det bli bedre informasjonsflyt, da personen fungerer som et bindeledd mellom pedagogene og styreren. Dette letter også trykket på styreren, som ikke er i innom avdelingen i barnehagen, og ser hva som foregår der. Undersøkelser gjort av Per Tore Granrusten, som er høyskolelektor ved DMMH og Kari Hoås Moen, viser at styrere som er blitt enhetsledere for flere barnehager opplever at lederrollen i barnehagen er blitt mer rendyrket i forhold til strategisk, administrativt og personalledelse, men mindre fokus på pedagogisk ledelse siden år 2000. Dette mener de er bekymringsverdig med tanke på at pedagogisk ledelse er en av styrerens viktigste oppgaver og som helt klart vil ha direkte innvirkning på barnas utbytte av barnehagen. Vangstad mener at det ikke stemmer med tanke på at mesteparten av tiden hennes går til pedagogisk arbeid. Med det mener hun ikke direkte arbeid med barna, men pedagogikk fra et overordnet nivå, slik som å være på spesial pedagogisk forum, eller styrer møter. Det å være *på gulvet* sammen med barna mener hun er pedagogenes ansvar, og ikke hennes. Styrer jobben er en annen type jobb som krever at noen ser ovenfra og holder

oversikten. Det Vangstad sier gir mening, men samtidig strider litt med det utdanningsforbundet mener, nå de sier at kvaliteten på barnehagetilbudet blir svekket dersom styreren ikke har kjennskap til barna og foreldre. Slik jeg ser på det, er det enda en antydning på at det offentlige ikke har godt kjennskap til hvordan det fungerer i praksis, men utgir artikler og dokumenter som virker *perfekte* fra deres perspektiv.

### **3.4 Hvordan utøver styrere sin rolle ut ifra intensjonen om barnehagen som læringsarena?**

Jeg syntes også at det var interessant og undersøke litt på hvor stor innsikt styreren har i pedagogikken som skjer i barnehagen. Jeg rettet fokuset på barns læring i barnehagen, og om hvordan styrer utøver sin rolle for å påvirke barnehagen som en læringsarena. Men hvor stor påvirkningskraft har styreren, og bruker styreren denne påvirkningskraften? Etter min mening har styreren en stor påvirkningskraft formelt sett, siden styrerstillingen innebærer mer makt enn pedagogisk lederstilling, men om denne makten brukes eller ikke er en annen sak. Fordi dersom styreren har lite innsikt i det som skjer i avdelingen i barnehagen, og får informasjonen bestandig indirekte, fra pedagogene, er det ikke mye informasjon å basere på for å kunne påvirke. Ledelsen gjennom andre blir som den beste og kanskje den eneste løsningen, men om styreren skal få god innsikt, stiller det krav til tillit, god kommunikasjon med pedagogene, og ikke minst tid og styrerens tilstedeværelse. Styrerens oppgaver er som sagt ikke sammen med barna, men styrere kan fortsatt sørge for å påvirke barnehagen som en læringsarena for barna gjennom å påvirke pedagogene, da det er pedagogene som er sammen med barna, og som er med på å gjøre barnehagen til en læringsarena for barna.

I spørsmål om ulike former for ledelse blir påvirket når styreren handler ut ifra intensjonen om barnehagen som en læringsarena, er Anita Vangstad bekreftende om at det påvirker «Å sjå barnehagen som en lærende organisasjon og ka d faktisk betyr for meg og mine, klart d. og det å hele tiden se på hva har vi lært hva vil vi.» Vangstad legger til at det hun tenker på at personalet skal endre og utvikle seg, og være en lærende organisasjon, å være lærende, men også barnegruppa. Hun mener at det er viktig å se personalet og barnegruppen sammen, slik at man *ikke bare snur bunken og begynner på nytt igjen*. I hverdagslige situasjoner sier Vangstad at det er viktig å ha fokus på barnegruppa, og snu det på hva det barnet trenger, ikke hva den voksne trenger. Allikevel synes hun at det er en stor utfordring om å kunne balansere mellom personalets behov og barnas behov. Fordi hun ikke alltid kan velge barnets beste, når det er så mye som styres av personalets rettigheter. Som en lærende organisasjon med læringsmiljø, må hun som styrer se på behov, og løsninger oppimot blant annet det som står i



arbeidsmiljøloven. Vangstad mener at om man reflekterer over måten man handler på med intensjon om en lærende barnehage, finner man at det påvirker de ulike ledelsesformene.

### **3.5 Oppsummering**

Styrerens rolle er omfattende, og innebærer personal ansvar, pedagogisk ansvar og administrativt ansvar. Det er den eneste stillingen i barnehagen som ikke omhandler direkte kontakt med barn, og for at styreren skal få informasjon om det som foregår i barnehagen krever det god kommunikasjon mellom styreren og pedagogene. I følge utdanningsforbundet kan dårlig kommunikasjonen mellom pedagogene og styreren føre til dårligere tilbud til barn og deres familier. Styrerens tilstedeværelse i barnehagen er også veldig viktig, og sørger for bedre kvalitet i barnehagen, blant annet fordi det skaper trygghet hos ansatte, og styreren får muligheten til å skape den daglige kontakten med personalet. Styreren jobber med læringstemaet i barnehagen gjennom å lede og arbeide sammen med personalet, og måten en styreren leder på, påvirker barnehagen som en lærende arena.

## **4 Avslutning**

Utgangspunktet for teori, metode og drøfting i denne oppgaven var denne problemstillingen «Hvilke momenter er viktige i diskusjonen om barnehagen som læringsarena, og hvordan utøves ledelse og styring i barnehagen i forhold til læringstemaet». Gjennom denne oppgavens problemstilling ville jeg finne svar på hva barnehagen som læringsarena er, og utdype meg mest i barns læring i barnehagen. Jeg ville også se på ulike politiske diskusjoner i forhold til barnehagen som læringsarena, og ulike diskurser barnehagen har vært med på gjennom tiden. I tillegg til det skulle jeg belyse styrerens rolle, hvordan styreren jobber pedagogisk sett, med personalet, og administrativt for å ivareta, jobbe med og utvikle barnehagen som læringsarena. Jeg har gått i bredden og vært innom flere temaer i denne oppgaven, og jeg ble overrasket over hvordan alt hengt sammen. I mine undersøkelser finner jeg at det er flere faktorer som virker inn på barnehagen som læringsarena. Først og fremst er det den politiske påvirkningen som påbyr hvordan rammene for barnehagen skal fungere, men også måten ledelse og styring utøves på i barnehagen påvirker barnehagen som læringsarena.

Gjennom hele oppgaven har jeg prøvd å trekke noen tråder i forhold til hvordan styreren arbeider for å sørge for en lærende barnehage, og jeg har prøvd å kaste lyset på flere sider av barnehagen, for å kunne se barnehagen som en helhet. Samtidig rettet jeg fokusert på barns læring i barnehagen, og på styrerens innsikt i pedagogikken som blir gjennomført i

barnehagen. Jeg opplevde at det ikke var enkelt å binde sammen temaene «barns læring» og «styrerens rolle», og jeg så at det var nærmere et veiskille enn en veitreff. Om dette er optimalt og er til barnets beste, kan være åpen for videre diskusjon, men grunnen til hvorfor jeg opplevde det slik er fordi styrerens oppgaver ikke omhandler direkte arbeid med barn. Dette hindrer allikevel ikke styreren fra å jobbe for en lærende barnehage. Styrerens påvirkning skjer gjennom å jobbe administrativt, pedagogisk sett og ved å ha personalansvaret, der læringen oppstår i de hverdagslige møtene og refleksjonen med personalet. Fordi ledelsen i barnehagen fungerer som en helhet, og det blir feil å se kun på styreren eller bare de pedagogiske lederne. Måten ledelsen i barnehagen påvirker læringstemaet blir alt fra planlegging, dokumentasjon, vurdering og refleksjon til utviklingsarbeid og kompetanseheving i barnehagen. Styreren påvirker barns læring når han/hun påvirker planleggingen og pedagogene som er ansvarlige for barn. Styrerne er også med på å utvikle barnehagen gjennom at de selv er med på kurs, sørger for personalets kompetanseutvikling, og holder på med tverrfaglig og tverretattlig samarbeid. Barnehagen blir til en lærende arena også gjennom de øvrige ansatte, gjennom at de for eksempel får nye ansatte som kommer med nye impulser til barnehagen, eller om ansatte går på kurs eller utdanning og kommer med ny kunnskap til barnehagen. Slik blir barnehagen påvirket av det som skjer, hele tiden i mer eller mindre grad. Barnehagen kan utvikle seg på best mulig måte, om personalet har lærings- endringskompetanse. Slik at alle er med på å dra lasset, og alle løfter og er med på å påvirke. Styreren har en omfattende rolle, og styrerens oppgaver er utrolig viktige med tanke på å jobbe for en lærende barnehage. Men det skal allikevel foregå samarbeid mellom styreren og resten av personalet og barnehagen må bli sett på som en helhet for å kunne bli en lærende barnehage.

Avslutningsvis vil jeg si at både myndighetene og barnehagepedagogene vil ha barnets beste, men det oppstår ofte diskusjoner og uenigheter mellom dem. Noe som er helt grei, og må til for å skape en god barnehage og god pedagogikk. Men enkelte ganger virker det som om det blir mangel på samarbeid, da det oppstår meninger som er helt forskjellige, slik som at noe hyller læringen i barnehagen mens andre tar helst avstand fra det. Dermed så blir samarbeid, god kommunikasjon og balanse viktige både innenfor og utenfor barnehagen.

## Referanseliste

- Alvestad, M., I Kvello, Ø.(red), (2010), Barnas barnehage- målsetninger, føringer og rammer for barnehagen, Perspektiver på læring i barnehagen. Oslo: Gyldendal.
- Bae B., (2007) Å se barn som subjekt - noen konsekvenser for pedagogisk arbeid i barnehage. Høgskolen i Oslo. Lastet ned fra:  
<http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/tema/barnehager/a-se-barn-som-subjekt---noen-konsekvens.html?id=440489>
- Bjerkestrand M. (red), Pålerud T. (red), Birkeland L., Jansen T., Moser T. & Tholin K., (2014) Barnehagelærer – fag og politikk. Bergen: Fagbokforlaget
- Berg G. D., (2006), Kompetanse for tilpasset opplæring.  
[http://bestilling.utdanningsdirektoratet.no/Bestillingstorg/PDF/Kompetanse\\_for\\_tilpasset\\_opplaring.pdf](http://bestilling.utdanningsdirektoratet.no/Bestillingstorg/PDF/Kompetanse_for_tilpasset_opplaring.pdf)
- Dalland O., (2012) Metode og oppgaveskriving. Oslo: Gyldendal
- Forsidebilde er hentet fra: [www.suhadinet.wordpress.com](http://www.suhadinet.wordpress.com)
- Første steg, (2013), nr.3. Økt ansvar for barns læring, Oslo: Utdanningsforbundet.
- Gotvassli K.Å., (2004a), Et kompetent barnehagepersonale. Kristiansand: Høyskoleforlaget AS
- Gotvassli, K. Å., (2013b), Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen. Kristiansand: Cappelen Damm.
- Hanssen S. M., (2012) Bilda er så lett å snakke ut ifra - om pedagogisk dokumentasjon og barnehagen som læringsarena. (Masteroppgaver førskolepedagogikk). NTNU.
- Jacobsen D. og Thorsvik J., (2013), Hvordan organisasjoner fungerer. Bergen: Fagbokforlaget
- Jacobsen D. I. (2005), Kvalitative intervjuer og observasjon- Hvordan gjennomføre undersøkelser. Lastet ned fra:  
[http://www.uio.no/studier/emner/jus/afin/FINF4002/v09/undervisningsmateriale/metodeforelesning2\\_tranvik.pdf](http://www.uio.no/studier/emner/jus/afin/FINF4002/v09/undervisningsmateriale/metodeforelesning2_tranvik.pdf)
- Kunnskapsdepartementet, (2011), Rammeplanen for barnehagens innhold og oppgaver.

Larsen A., (2007) En enklere metode- veiledning i samfunnsvitenskapelig forskningsmetode, Bergen: Fagbokforlaget.

Larsen A. & Slåtten M., (2010), En bok om oppvekst, Bergen: Fagbokforlaget.

Lillemyr O. F., (2011) Lek på alvor, Oslo: Universitetsforlaget

Lovdata: (2008) Barnehageloven §12a. Rett til plass i barnehage. Lastet ned fra:

[http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64/KAPITTEL\\_4#§12](http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64/KAPITTEL_4#§12)

§ 17 Barnehageloven, (2008) Styrer. lastet ned fra:

[http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64#KAPITTEL\\_5](http://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64#KAPITTEL_5)

Nordin-Hultman, E. (2004), Pedagogiske miljøer og barns subjektskaping. Oslo, pedagogisk forum.

Personvernombudet for forskning. NSD ([www.nsd.uib.no/personvern](http://www.nsd.uib.no/personvern))

Samuelsson, I.P. og M.A. Carlsson. (2009). Det lekende lærende barnet i en utviklingspedagogisk teori. Oslo, Universitetsforlaget.

Stortingsmelding (2006-2007) nr. 16 ...og ingen sto igjen. Tidlig innsats for livslang læring.

Lastet ned fra: <http://www.regjeringen.no/nb/dep/kd/dok/regpubl/stmeld/2006-2007/stmeld-nr-16-2006-2007-.html?id=441395>

Stortingsmelding(2012-2013) nr. 24, Fremtidens barnehage. Lastet ned fra:

<http://www.regjeringen.no/pages/38272872/PDFS/STM201220130024000DDDPDFS.pdf>

Stortingsmelding (2008-2009) nr. 41, Kvalitet i barnehagen. Lastet ned fra:

<http://www.regjeringen.no/pages/2197014/PDFS/STM200820090041000DDDPDFS.pdf>

Universitet i Oslo, (2014), Intervju som metode. Lastet ned fra: [https://www.uio.no/foransatte/ansettelsesforhold/arbeidsmiljo/psykososialt\\_arbeidsmiljoe/arbeidsmiljoutvikling/intervju\\_som\\_metode.html](https://www.uio.no/foransatte/ansettelsesforhold/arbeidsmiljo/psykososialt_arbeidsmiljoe/arbeidsmiljoutvikling/intervju_som_metode.html)

Utdanningsforbundet, (2013). Hver barnehage må ha en styrer. Lastet ned fra:

<http://www.utdanningsforbundet.no/Hovedmeny/Valg-2013/Hver-barnehage-ma-ha-en-styrer/>

Wadel, C. (1997) Pedagogisk ledelse og utvikling av læringskultur. Pedagogisk ledelse i et relasjonelt perspektiv. Bergen, Fagbokforlaget.

Wikipedia, (april 2014), Fredrich Fröbel, lastet ned fra:

[http://no.wikipedia.org/wiki/Friedrich\\_Wilhelm\\_August\\_Fr%C3%B6bel](http://no.wikipedia.org/wiki/Friedrich_Wilhelm_August_Fr%C3%B6bel)

## **Vedlegg**

### **Informert samtykke**

Jeg er en student på Dronning Mauds Minne for førskolelærerutdanning, og har organisasjon og ledelse som fordypning. Jeg arbeider for tiden med bacheloroppgaven, og gjør intervju som en del av forskningen. Oppgavetemaet er barnehagen som læringsarena og styrerens rolle i forhold til det. Jeg ønsker å intervju for å få bedre innsikt i styrerens rolle, og hvordan styreren jobber for en lærende barnehage.

Intervjuet vil ta ca. 30 minutter. Håper dere har anledning i uke x. Ta kontakt hvis det er noe som er uklart.

### **Samtykkeerklæring for intervju i bacheloroppgaven**

#### Frivillig deltakelse

All deltagelse er frivillig, og du kan trekke deg når som helst. Jeg ønsker å bruke båndopptaker, der lydopptaket skal bli slettet så snart det blir transkribert. Du kan når som helst avslutte intervjuet eller trekke tilbake informasjon som er gitt under intervjuet.

#### Anonymitet

Notatene og innleveringsoppgaven vil ikke bli anonymisert, og jeg ønsker å kunne bruke navnet ditt uten å anonymisere. Intervjuet kommer til å bli brukt kun i bachelorsammenhengen.

Før intervjuet begynner ber vi deg om å samtykke i deltagelsen ved å undertegne på at du har lest og forstått informasjonen på dette arket og ønsker å delta.

#### Samtykke

Jeg har lest og forstått informasjonen over og gir mitt samtykke til å delta i intervjuet

---

Sted og dato Signatur

## Intervju guide

1. Kan du fortelle meg litt om jobben din, hverdagen
  - Hvordan arbeider du for å få innsikt i avdelingens innhold?
  - *Hvordan opplever du det å lede gjennom andre?*
  
2. Føler du at du har god oversikt over pedagogikken som blir gjennomført i avdelingene?
  - Føler du at det holder med tanke på å kvalitetssikre barnehagen som en læringsarena?
  
3. Hva er dine tanker rundt barnehagen som en læringsarena, hva legger du i dette begrepet?
  - Satser dere på mer eller mindre faglig læring, og hvorfor?
  - Hvordan jobber du for å sørge for at barnehagen er en læringsarena:  
Pedagogisk:
    - Undersøkelser de har gjort viser at styrere som er blitt enhetsledere for flere barnehager opplever at lederrollen blir mer rendyrket i forhold til strategisk, administrativ og personalledelse. Det blir mindre fokus på pedagogisk ledelse. Hva synes du om det?
  
4. Møter du noen utfordringer når du utøver din rolle ut ifra intensjonen om barnehagen som læringsarena, evt hvilke?
  - Tid?
  - Ledelse gjennom andre?