



UiT Norges arktiske universitet

Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning

Ledelse i barnehage

Om eiere og daglige lederes syn på god ledelse av barnehage

Rita, Hellesvik

LPU 3900 - Ledelse og profesjonell utvikling i utdanningssektoren. Mai 2020

Sammendrag

Bakgrunn for oppgaven er å få innsikt i hvilke oppfatninger eiere og daglig ledere har av god ledelse i barnehagen.

Oppgaven starter med et historisk tilbakeblikk på politiske endringer i barnehagesektoren og dagens politiske signaler. Datamaterialet i studien bygger på semistrukturerte intervju med fire eiere og åtte daglige ledere. Oppgaven er teoriforankring i Larsen & Slåtten, Jacobsen, Jacobsen & Thorsviks perspektiver på organisasjoner og strukturer. Og Børhaug & Lotsberg, Lillemyr et.al, Gotvassli, Aasen, Moen, Gotvassli & Granrusten, Børhaug & Moen og Møllers perspektiver på ledelse. Teoriforankringen suppleres med teori Mordal, Børhaug & Fimreite, lovverk og stortingsmeldinger.

Resultat og funn:

Funn viser at eiere og daglig ledere til dels har ulik oppfatning av god ledelse i barnehagen. Eiere ønsker en tydeligere ledelsesprofesjonell ledelse, mens daglig leder ønsker en balanse mellom fagprofesjonell og ledelsesprofesjonell ledelse. Et annet funn er konsekvensen av mangel på barnehagefaglig kompetanse hos eiere. Det fører til at daglig leder ikke møter forståelse for utfordringer i barnehagen. Et tredje funn er manglende lederkompetanse hos pedagogiske ledere, som påvirker daglig leders mulighet for god ledelse barnehagen. Et fjerde funn er kapasitetsutfordringer daglig leder opplever i krysspresset mellom krav og tilgjengelige ressurser. Det siste funnet er behovet for gjennomgang av organisasjonsstruktur og innhold i lederrollene. Disse utfordringene gjør det vanskelig å imøtekomme myndighetenes intensjoner.

Forord

Da er jeg ved veis ende på denne reisen og det er på tide å sende en stor takk til alle som har bidratt med hjelp og støtte underveis med denne masteroppgaven. Først vil jeg takke alle studenter og forelesere som har vært i kullet vårt for fine samlinger, flotte diskusjoner, ny kunnskap, deling av store og små erfaringer og utfordringer. Jeg har fått oppleve et unikt fellesskap på tvers av profesjoner. Så må jeg ikke glemme Susann og Knut; betraktninger, overveielser, diskusjoner og et tett fellesskap gjennom hele studiet. Takk!

Takk til alle informanter! Uten deres velvilje til å dele deres perspektiv hadde det ikke blitt noen studie. Tal ut!

Videre ønsker jeg å takke Torbjørn Lund som veileder. Takk for konstruktive tilbakemeldinger, inspirasjon og god motivasjon underveis. Din tålmodighet med oppsummeringer og referanser fortjener en medalje. Hver gang vi har hatt veiledning har jeg følt meg litt mer klok og trygg på at dette skal jeg klare. Din tydelighet er uvurderlig!

Den største takken går til mannen min, Jan Harald Tomassen, som har gitt meg rom til å studere og skrive på masteroppgaven. Han har heiet på meg, støttet meg når oppoverbakkene har vært bratte og han har hatt trua på meg når jeg selv har tvilt og ikke minst vært med meg i sluttspurten med korrekturlesing.

Innholdsfortegnelse

1	Innledning	1
1.1	Problemstilling:	3
1.2	Oppgavens oppbygging	3
2	Politiske signaler og barnehagen som organisasjon	4
2.1	Hva er de politiske signalene om ledelse i barnehage?	4
2.2	Barnehage – eierskap, struktur og organisering	5
2.2.1	Offentlig og privat eierskap	5
2.2.2	Daglig leder og eier	6
2.3	Organisasjonsstrukturer	6
2.3.1	Kommunal struktur	7
2.3.2	Privat struktur	9
2.3.3	Organisering av barnehagen	9
2.4	Oppsummering	11
3	Ledelse	12
3.1	Definisjoner på ledelse og god ledelse	12
3.2	Hva vet vi om feltet ledelse i barnehage?	13
3.2.1	Litteratur review	14
3.3	Lederstrategier	16
3.3.1	Strategi E	17
3.3.2	Strategi O	17
3.4	Ledelse i barnehage	19
3.5	Profesjonell ledelse i barnehagen	20
3.6	Rolleforståelse	21
3.7	Oppsummering	22
4	Metode	23
4.1	Forskningsstrategi	23

4.2	Forforståelse.....	24
4.3	I forskerrollen som intervjuer	26
4.4	Valg av metode - Kvalitativt intervju.....	27
4.4.1	Intervjuguide.....	29
4.5	Utvalg	30
4.6	Gjennomføring av intervju – datainnsamling	32
4.7	Transkribering.....	34
4.8	Datareduksjon og analysetilnærming	34
4.9	Kvalitet - mulige feilkilder	36
4.10	Validitet og reliabilitet	36
4.11	Etisk refleksjon.....	37
4.12	Styrker og svakheter i det metodiske arbeidet.....	38
5	Presentasjon av empiri	39
5.1	God ledelse i barnehage.....	40
5.1.1	Oppsummering.....	45
5.2	Forståelsen av lederrollen - leder eller pedagog?.....	45
5.2.1	Oppsummering.....	49
5.3	Organisasjon og ledelse	50
5.3.1	Oppsummering.....	54
6	Drøfting av funn opp mot teori.....	55
6.1	Hvordan kan vi forstå ulike oppfatninger om ledelse hos eiere og daglige ledere? .	55
6.2	Hvordan er forståelsen av lederrollen?.....	57
6.3	Hvordan påvirker organisasjonsstrukturen ledelse i barnehagen?.....	59
7	Avslutning og konklusjon	62
8	Referanser.....	63
	Vedlegg 1 – Matrise: Oversikt på informantenes roller og oppfatninger.....	68
	Vedlegg 2 – Godkjenning NSD	69

Vedlegg 3 – Forespørsel og samtykkeskjema.....	72
Vedlegg 4 - Intervjuguide.....	74

1 Innledning

I 2006 kom den første store barnehage-reformen; «Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver», heretter kalt RP 2006 (Kunnskapsdepartementet, 2006). I denne reformen var det ingen klare signaler om hvordan barnehagene kunne eller skulle ledes, bare at styrer (heretter kalt daglig leder) og pedagogisk leder hadde et særlig ansvar for det pedagogiske arbeidet og skulle sørge for at de ansatte fikk tatt i bruk sin kompetanse. I 2017 kom en ny reform; «Rammeplan for barnehagen: innhold og oppgaver», heretter kalt RP 2017 (Kunnskapsdepartementet, 2017) med et krav om en tydeligere hierarkisering av ledelsen i barnehagen. Tradisjonelt har barnehagene hatt en flat struktur innad med lite tydelig ledelse (Børhaug & Fimreite, 2018). Eierens ansvar er også blitt mer tydeliggjort og det kan tolkes som at myndighetene ønsker en mer proaktiv rolle hos eier.

De siste 15-20 årene har barnehagene blitt påvirket internasjonalt av NPM tradisjonen (New Public Management) som bygger på sterk ledelse, målstyring og rapportering i det offentlige (Børhaug & Lotsberg, Fra Kollegafellesskap til ledelseshierarki? De pedagogiske lederne i barnehagens ledelsesprosess, 2014). Signalene om krav til god ledelse for å oppnå kvalitet i barnehagene har kommet igjennom kunnskapsrapporten¹ «Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv» (Børhaug & Fimreite, 2018) og stortingsmeldingene «Framtidens barnehage» (Kunnskapsdepartementet, 2013) og «Kvalitet i barnehagen» (Kunnskapsdepartementet, 2009). Kunnskapsdepartementet slår fast at utviklingen innenfor barnehagesektoren og den rollen barnehagen har innenfor livslangt læringsløp fordrer god ledelse. I Stortingsmeldingen «Tett på – tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO» forsterkes dette ved at kunnskapsdepartementet uttaler at det er nødvendig med kompetanse innenfor ledelse og organisasjonsutvikling både hos de ansatte og hos eiere (Kunnskapsdepartementet, 2020). Gjennom økt krav om god ledelse har det blitt satt i gang en nasjonal satsing på regionale lederutdanninger for styrere og det er en beskrivelse av hva som forventes av en daglig leder (Utdanningsdirektoratet, 2020).

¹ Rapport skrevet av en ekspertgruppe oppnevnt av kunnskapsdepartementet, for å lage et kunnskapsgrunnlag om barnehagelærerrollen

Den raske endringen i barnehagesektoren med nye krav gjennom RP 2017 påvirker lederrollen og dermed er ledelse et viktig tema framover. Mordal har i «Ledelse i barnehage og skole – en kunnskapsoversikt²» (Mordal, 2014) trukket fram at det har vært en rekke studier som har forsøkt å øke forståelse av lederrollen og ledelse av barnehager. Det er skrevet om hvilke arbeidsoppgaver daglig leder har (Børhaug & Lotsberg, Barnehageleiling i praksis, 2016), masteroppgave om hva daglig leder bruker arbeidstiden til (Haugen, Lundestad, Slåtten, & Skogen, 2013) og Børhaug og Fimreite (2018) slår fast at daglig lederrollen er overbelastet og at det må gjøres noe med dette.

Interessen for ledelse i barnehage ble vekket da jeg som pedagogisk leder fikk oppleve forskjellige daglige ledere med ulike lederstil og lederkompetanse og så hvordan dette virket på oss ansatte. Jeg har jobbet som styrer i en kommunal barnehage og daglig leder i en privat barnehage og merker at søkelyset på ledelse er veldig forskjellig fra den ene eieren til den andre. Gjennom mange år som leder i barnehage har jeg erfart at det kan være stor forskjell i hvilken grad den enkelte daglig leder og eier har søkelys på ledelse som et verktøy til å nå målene i RP 2017.

Jeg har gjennom mine studier fått et mer kritisk blikk på temaet ledelse, og utvidet min kapasitet for å prøve å håndtere kravene i RP 2017. Spørsmål som kommer til meg er om det er mulig for en daglig leder å favne over alle oppgavene som ligger i RP 2017, og lede barnehagen innenfor dagens organisering? Det å drive barnehagen som en organisasjon skal etter RP 2017 være et felles prosjekt mellom eiere, daglig leder og alle ansatte. Når RP 2017 tydeliggjør en villet retning, ligger det i vårt mandat som aktører å ta tak i dette. Det oppleves som vanskelig å gjøre disse endringene alene. Eier må også være aktivt på banen for å bygge kollektiv kapasitet. RP 2017 slår fast at eier har et særlig ansvar for dette. Hvordan er det å være daglig leder og eier i et landskap som stiller tydeligere krav til hvordan rollene skal fylles. Og hvordan påvirkes og formes eiers og daglig leders oppfattelse av daglig lederrollen.

² En kunnskapsrapport laget av Sintef etter oppdrag fra Utdanningsforbundet.

1.1 Problemstilling:

Med bakgrunn i reformen RP 2017, og ønske om å frembringe grunnlag for bedre kunnskap om ledelse i barnehage, blir problemstillingen følgende:

Hvilke oppfatninger har eiere og daglige ledere om hva god ledelse i barnehage er?

Forskerspørsmål:

1. Hvordan kan vi forstå ulike oppfatninger om ledelse hos eier og daglig leder?
2. Hvordan er forståelse av lederrollen?
3. Hvordan påvirker organisasjonsstrukturen ledelse i barnehagen?

I studien brukes begrepet «ledelse i barnehage», men implisitt i det ligger også «ledelse av barnehage». Begge deler er innenfor en daglig lederrolle og ved å velge bare et av perspektivene vil et viktig aspekt ved kompleksiteten i lederrollen bli borte.

Jeg har ikke funnet studier som tar for seg hvilke oppfatninger eiere og daglig ledere har av ledelse i barnehage, og det forskningsgapet ønsker jeg å bidra til å fylle. Ønsket er gjennom forskningsprosjektet å få en større forståelse og innsikt i ledelse av barnehager som organisasjon, og hvilke oppfatninger daglig ledere og eiere har om god ledelse i barnehagen. Og på den måten få et bredere utgangspunkt for videre arbeid med ledelse av barnehagene som organisasjon.

1.2 Oppgavens oppbygging

For å belyse temaet ledelse av barnehage vil studien gå inn på forskjellige perspektiver som har betydning for ledelse. Denne oppgaven består av 7 kapitler. Her er en kort oppsummering av hva resterende kapitlene vil handle om:

I kapittel 2 kommer først hvilke politiske signaler som finnes om ledelse i barnehage. Så en orientering om eierskap, deretter organisasjonsteori og til slutt barnehagen som organisasjon. Kapittel 3 er en presentasjon av relevant forskning for studien og forskjellige perspektiver på ledelse, ledelse i barnehagen, profesjonell ledelse og til slutt rolleforståelse. Kapittel 4 presenterer den forskningsmessige tradisjonen denne studien befinner seg innenfor. Jeg vil begrunne mitt valg av metode. Kapittel 5 presenter funn fra empirien. Kapittel 6 drøfter funn

fra studien i lys av den teorien og forskningslitteraturen som er presentert i kapittel 2 og 3. Kapittel 7 er en avslutning og kommentar om muligheter for videre forskning.

2 Politiske signaler og barnehagen som organisasjon

Hensikten med dette kapittelet er å gi en teoretisk forståelse av hvordan barnehagesektoren er bygd opp og hvilke organisasjonsstrukturer som finnes i barnehagene, og hvordan dette kan få implikasjoner for ledelse av barnehagen som organisasjon. Innledningsvis kommer en redegjørelse for hvilke politiske signaler som er gitt om ledelse i barnehage. Denne redegjørelsen vil gi en forståelse av barnehagens styringsverktøy, og den vil være et innspill til drøftingen av empirien.

2.1 Hva er de politiske signalene om ledelse i barnehage?

Barnehagene har vært forankret i familiepolitikken fra 1958 fram til 2005. Det startet med Familie- og forbrukerdepartementet som hadde ansvaret fra 1958-1972, fra 1972-1989 var det Forbruker- og administrasjonsdepartementet. I 1990 var det Familie- og forbrukerdepartementet og fra 1991-2005 var det Barne- og familiedepartementet som var ansvarlig for barnehagene. Det var på 1990-tallet søkelys på internasjonale studier og undersøkelser som viste at vi i Norge hadde nedslående resultater i skolen (Sjøberg, 2007). Stoltenberg II-regjeringen tok utgangspunktet i offentlig utredning «I første rekke» (NOU 2003:16, 2003), der regjeringen ønsket å se opplæringsløpet i en sammenheng og vektlegge et sammenhengende og livslangt læringsperspektiv. I 2005 ble barnehagene flyttet over til Kunnskapsdepartementet og med det kom den første store reformen RP 2006 (Kunnskapsdepartementet, 2006). Signalene om ledelse var pedagogisk ledelse som innebar planlegging, gjennomføring og vurdering og utvikling av barnehagens oppgaver og innhold. RP 2006 vektla også veiledning og utvikling av barnehagens personale. RP 2006 ga ingen ledetråder om hvordan barnehagene skulle eller kunne ledes.

I 2009 sendte kunnskapsdepartementet ut signaler om barnehagens betydning i det livslange læringsløpet, og at det stiller krav til god ledelse i barnehagen. «Utviklingen innenfor barnehagesektoren og barnehagens betydning som første trinn i livslangt læringsløp stiller krav til god ledelse i barnehagen» (Kunnskapsdepartementet, 2009, s. 34) Dette var en av de første signalene som kom, og et varsel om at det ville komme endringer i de politiske kravene om

tydeligere ledelse til barnehagesektoren. I 2011 startet myndighetene opp en videreutdanning i ledelse for daglige ledere, som et ledd i å profesjonalisere daglig lederrollen.

I 2017 kom den siste reformen – RP 2017 (Kunnskapsdepartementet, 2017). Det spesifikke som kommer fram her er at forskriftene er tydelig på at både eier og alle som jobber i barnehagen skal bidra til å nå målene i RP 2017, både ut fra erfaring og kompetanse. Kjernekomponentene for ledelse i RP 2017 er pedagogisk, personal- og administrativ ledelse med hovedfokus på utviklingsarbeid. Samtidig som RP 2017 kom, ble også pedagognormen i barnehagen økt (Kunnskapsdepartementet, 2017). Her ble det slått fast at pedagognormen skal styrkes fra 18 enheter pr pedagog til 14 enheter. Dette fører til at daglig leder får en personalsammensetning med flere barnehagefaglige utdannede arbeidstakere, som igjen påvirker ledelse i barnehagen. Ved at det kommer flere pedagoger inn i barnehagene, kan daglig leder gjøre organisatoriske endringer for å utnytte den ekstra kompetansen som blir tilført barnehagen.

Kjernen i de politiske signalene gjennom de siste 20 årene er at det har blitt mer uttalt at det er nødvendig med tydelig og god ledelse i barnehagene. Videre er kravene til innhold i barnehagen og forventningene til utøvelse av rollen økt. For å utvikle gode barnehager trengs en tydelig og kompetent ledelse, både hos eiere, daglige ledere og pedagogiske ledere. Ved å hierarkisere rollene i barnehagen tydeligere, og tilby videreutdanning i ledelse for daglige ledere kan det se ut til at intensjonen til myndighetene er at daglige ledere, skal drive mer profesjonell ledelse.

2.2 Barnehage – eierskap, struktur og organisering

I barnehagesektoren i Norge er det forskjellige typer eierskap. Her kommer det en kort redegjørelse for hvordan disse har oppstått, hva det innebærer, fordelingen og begrepene daglig leder og eier.

2.2.1 Offentlig og privat eierskap

I Norge har vi både offentlige og private barnehager. I 2003 tok Sosialistisk venstreparti (SV) et initiativ til et barnehageforlik på Stortinget (Barne- og familiedepartementet, 2004-2005). Først sammen med Fremskrittspartiet (Frp) og etter hvert de andre opposisjonspartiene. Det var tre komponenter i forliket; det ene var utbygging av flere barnehager, det andre maksimalpris pr barnehageplass og det tredje var likebehandling av private og offentlige

tilbydere. Målet var å få full barnehagedekning, og det måtte private aktører inn for å klare det. Dette har ført til at vi har dagens fordeling av eierskap. 47 % av barnehagene er offentlige og 53 % er private. Det er 3079 private barnehager som eies av blant annet av foreldre, lag/foreninger, bedrifter, pedagogiske/ideologiske organisasjoner eller enkeltpersoner. De private barnehagene driftes i forskjellige eierformer; foreninger, aksjeselskap, stiftelser, ansvarlige selskap, samvirke/andelslag og eneeierforetak (NOU 2012:1, 2012). De 2709 offentlige barnehagene eies hovedsakelig av kommuner, mens 14 av barnehagene eies av fylkeskommuner eller stat, (Statistisk sentralbyrå, [SSB], 2019).

2.2.2 Daglig leder og eier

I lov om barnehager benevnes den som er daglig leder i barnehage som styrer og har det daglige ansvaret for driften av en barnehage (Kunnskapsdepartementet, 2005). I Norge har vi en del forskjellige benevnelser for de som innehar ansvaret for den daglige driften i barnehagene. De private bruker som oftest tittelen daglig leder eller styrer. Mens i de kommunale barnehagene kan de for eksempel benevnes som styrere, virksomhetsledere, enhetsledere og resultatansvarlige. Her i oppgaven benevnes rollen som daglig leder. Når det refereres til offentlig barnehageeier, er søkelys på den administrative ledelsen i kommunen, ikke politikerne. Administrasjonen utøver sin rolle basert på delegeret fullmakt gitt av politikerne. Når det refereres til private eiere, er det enten styreleder eller eiers representant.

2.3 Organisasjonsstrukturer

I dette kapittelet redegjøres det for de organisasjonsstrukturene som er i norske barnehager. Her belyser de fordelene og ulempene som kan oppstå ved de ulike strukturene. Larsen og Slåttens bok «Nye tider og nye barnehageorganisasjoner» har etter min mening en lettfattelig oversikt på både den offentlige og private organiseringen og den blir brukt i kapittel 2.3 – 2.3.3 (Larsen & Slåtten, 2014).

Organisasjonsstruktur er et verktøy for å gjøre organisasjonen effektiv og på best mulig måte kunne nå de målene organisasjonen har. Organisasjonsstrukturer kan settes opp grafisk og viser både interne og eksterne brukere hvor beslutninger tas, hvor ansvaret er plassert, hvor informasjonskanalene går og hva som er tjenestevei. Larsen og Slåtten (2014) nevner også at kompetanse er et av kvalitetskriteriene som spiller inn på kvaliteten i et hierarki.

2.3.1 Kommunal struktur

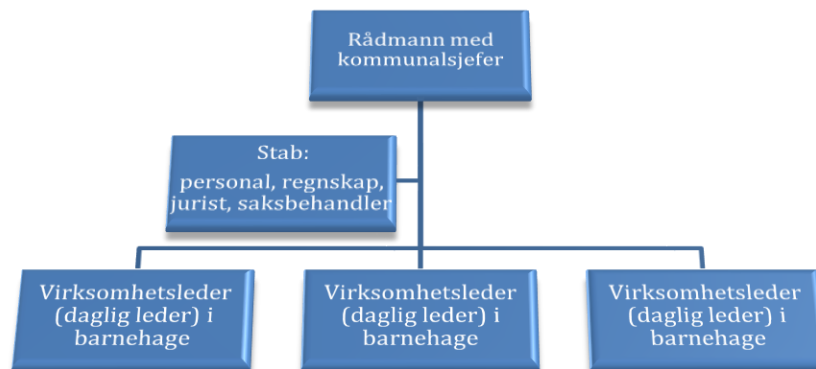
En kommunal organisasjonsstruktur består av linje organisering med stabsfunksjon, som avhjelper enhetene i organisasjonen med tjenester blant annet innenfor økonomi, personal og lønn. I denne studien er det en kommune med to-nivå og en kommune som driver en kombinasjonsutgave av to- og tre-nivå.



Figur 1. Linje-stab organisasjon med 3 nivåer (Larsen & Slåtten, 2014, s. 62)

En tre-nivå-kommune har en etatsjef som er leder for alle barnehagene i kommunen.

Noen kommuner har en organisasjonsstruktur som har to nivåer eller en kombinasjon av to – tre nivåer.



Figur 2. Linjestab organisasjon med 2 nivåer (Larsen & Slåtten, 2014, s. 66)

På 1990-tallet skjedde det endringer i styringsstrukturen i en del kommuner. Fra å være en tradisjonell tre-nivå-kommune med rådmann, etatsjef og barnehager (figur 1) endret noen kommuner strukturen til en to-nivå-struktur. Ved en to-nivå-organisasjon ble etatsjefene tatt bort (figur 2). Denne endringen var forankret i New Public Management (Jacobsen, Perspektiver på kommune-Norge : en innføring i kommunalkunnskap, 2009). Målet var bedre kvalitet og effektivisering. Dette førte til at daglig leder i barnehagen fikk delegert ansvar og myndighet innenfor sitt område. Noen kommuner laget kombinasjonsmodeller, slik at de i stedet for å ha etatsjef har virksomhetsledere som har ansvar for flere barnehager.

Virksomhetslederne rapporterte da direkte til rådmann.

Fordelen med linje-stab organisering er at den vil kunne øke daglig leders kapasitet, ved at daglig leder ikke behøver å bruke tid på administrative oppgaver som for eksempel lønn eller personaladministrasjon. På den måten vil daglig leder også kunne skjerme de pedagogiske lederne for administrative oppgaver, slik at de kan bruke tiden sin på faglig ledelse. Ulempen kan være at daglig leder ikke har den hele og fulle oversikten over driften av barnehagen, fordi en stab har ansvar for oppgaver som berører barnehagen. Daglig leders autonomi kan bli utfordret ved at det er flere inne i beslutningsprosesser. En fordel ved å ha et 3. nivåsystem er at barnehagene vil være mer samordnet, fordi de har en felles ledelse.

Desentralisering (to-nivå-kommuner) gir større frihet, ansvar og myndighet på virksomhetsledernivå. Det vil føre til økt fleksibilitet, som samfunnet ønsker. Fordelen med daglig ledere som er virksomhetsledere med fullt ansvar og myndighet over sin barnehage, er at de kan bli enige om en felles satsning på barnehager og de kan jobbe for kollektiv kapasitetsbygging, der alle blir forpliktet til å samarbeide om det. En ulempe kan være at daglig leder også kan velge å ikke forplikte seg til et samarbeid.

Larsen og Slåtten (2014) viser videre til at det finnes undersøkelser som både viser at koordinerings-funksjonen svekkes når den overordnede funksjon mangler, og at informasjon mellom enheter og helhetstenkingen styrkes noe i et to-nivå-system. Det kan tyde på at samarbeid mellom virksomheter kan være individuelt betinget. Virksomhetsledere som har ansvar for flere barnehager medfører også et tydeligere formelt hierarki i den enkelte barnehage. Ved å ha en virksomhetsleder som har ansvar for flere barnehager, vil den tradisjonelle daglige lederen få endret sin rolle. Rollen kan da bli å fungere som fagleder eller

avdelingsleder med delvis personalansvar, som igjen kan gi bedre kapasitet til å konsentrere seg om for eksempel målene i RP 2017.

2.3.2 Privat struktur

Private barnehager har som regel en linje organisasjon uten stabsfunksjon.



Figur 3. Barnehage med linjeorganisering (Larsen & Slåtten, 2014, s.67)

De fleste private barnehagene er som regel linjeorganisert, men de aller største barnehagene kan ha stabsfunksjoner. Svakheterne med en linjeorganisasjon er at de i utgangspunktet ikke har noen å sette bort oppgavene til. Dermed må daglig leder utføre oppgaver som lett hadde kunne bli satt bort til noen som er ekspert på et område og organisasjon blir lite fleksibel. Dette fører også til at deler av daglig leders kapasitet blir brukt til administrative oppgaver istedenfor oppgaver som RP 2017 pålegger daglig leder. Kompetansekravene til en daglig leder i en linjeorganisasjon vil da være større enn til en daglig leder i en linje-stab-organisasjon, fordi daglig leder må beherske alle områdene i organisasjonsdrift. Styrken ved denne organiseringen er at daglig leder har den hele og fulle oversikt over driften av barnehagen. De private barnehagene har mulighet til å kjøpe stabstjenester hos for eksempel PBL³ (Private Barnehagers Landsforbund) eller andre, for å øke daglig leders kapasitet.

2.3.3 Organisering av barnehagen

Barnehagene har tradisjonelt vært delt inn i avdelinger, men det finnes også base- og sonebarnehager. Ved avdelingsbarnehager har barna faste avdelinger de tilhører, mens i sonebarnehager er arealene felles for alle barn og i basebarnehagene er det en kombinasjon av avdeling- og sonebarnehage. De forskjellige måtene å organisere barnehagene på vil påvirke

³ Landsomfattende interesse- og arbeidsgiverorganisasjon for private barnehager

hvordan barnehagene kan ledes innad. I barnehagene er det tilsatt pedagogiske ledere som er ledere for hver sin avdeling eller base. De pedagogiske lederne har personalansvar for de som jobber på avdelingen/basen og de har også det administrative og pedagogiske ansvaret. Daglig leder har hovedansvar for alle ansatte i barnehagen.

Organiseringen av barnehagen, krav eller manglende krav til faglig kompetanse har resultert i en organisering med jobbrotasjon, der oppgavene fordeles etter vakter. Det har ikke vært rom for å ta særlig hensyn til fagkompetanse ved oppgavefordeling, da barnehagelærerutdannet personale fram til høsten 2017 bare har vært om lag 1/3 av de ansatte. Denne formen for organisering påvirker også hvordan en barnehage ledes og hvem som tar beslutninger (Aasen, Førskolelæreren som teamleder og samarbeidspartner - ledelsesdilemmaer i barnehagen, 2010) (Aasen, Teamledelse i barnehagen, 2018).

Ved at det kom en ny pedagognorm høsten 2017 (Kunnskapsdepartementet, 2017) kan det se ut til at det vil framtvinge en endring i organiseringen og hvordan ledelse blir utøvd i barnehagen. Aasen tar til orde for å bruke teamorganisering for å fremme og utvikle ulik kompetanse og struktur. Hun mener det er spesielt viktig å styrke bruken av barnehagelærerkompetansen og fornying av denne kompetansen. Hun sier videre at det kan se ut til at denne teamtenkingen presser seg fram, ved at barnehagelæreren har blitt mer profesjonsbevisst og at det blir flere barnehagelærere i barnehagen. Kanskje bør den tradisjonelle jobbrotasjonen fravikes og daglig leder se på om dagens organisasjonsstruktur er hensiktsmessig. Barnehagesektoren har i varierende grad begynt endringer fra flat struktur til en mer tydelig hierarkisk ledelse (Børhaug & Fimreite, 2018).

Å drifte en barnehage er å nå mange komplekse mål, og det er mange ansatte som skal samhandle for å nå disse målene. Både de faglærte og de ufaglærte. RP 2017 (Kunnskapsdepartementet, 2017) gir lederteamet det overordna ansvaret for pedagogiske arbeidet og for planlegging og utvikling av barnehagen. Lederteamet er daglig leder og de pedagogiske lederne i barnehagen. Ved at lederteamet består av pedagogiske ledere på tvers av barnehagen, gir det mulighet for et godt samarbeidsklima i hele barnehagen. Daglig leders viktigste oppgave er å være leder for barnehagens lederteam. Lederteamet skal ikke bare sette søkelys på det indre livet i barnehagen, men også tenke strategisk i forhold til samarbeidspartnere eksternt. Lederteamet skal planlegge de overordnede målene til

barnehagen og ha et helhetlig syn på barnehagen. Dette understreker viktigheten av at daglig leder jobber for at lederteamet sikter mot å ha god ledelse av barnehagen.

Mordal (2014) kommer inn på det med endringer som har skjedd i mandatet til barnehagene og hvordan dette påvirker ledelse både i store barnehager og kommuner med to-nivå system.

Nyere forskning viser at lederne både i skolen og i barnehagene har fått betydelig flere administrative oppgaver i sitt mandat, gjerne mer enn både de selv og medarbeiderne ønsker siden dette tar tid fra andre ledelsesoppgaver. Dette kan være spesielt tydelig ved større enheter eller i to-nivå kommuner hvor kommunen selv ikke har en utdannings- og oppvekst- ansvarlig, og der rektor eller styrere blir enhetsledere med større ansvar. (Mordal, 2014, s. 15)

Det kan se ut til at mengden administrative oppgaver har økt samtidig som de faglige kravene til barnehagene også har økt. Den økende mengden av oppgaver gir størst utslag i de større barnehagene.

2.4 Oppsummering

Vi har forskjellig eierskap av barnehager, forskjellig organisering og struktur. Dette skaper ulike utfordringer for eier og daglig leder om hvordan de vil klare å utøve god ledelse og nå målene i RP 2017. Hvordan lederstrukturen er bygd opp påvirker hvor god kapasitet daglig leder har til å utøve ledelse. Dersom daglig leder har kompetanse på ledelse og bevisst skaper seg kapasitet, så påvirker det også hvordan barnehagen ledes. Strukturen innad påvirker hvordan utviklings- og endringsarbeid kan jobbes med. Når bemanningsnormen nå har blitt styrket er det en mulighet til å organisere barnehagene innad på en annen måte.

3 Ledelse

Dette kapittelet vil vise til forskning og teori om ledelse.

3.1 Definisjoner på ledelse og god ledelse

Definisjoner på ledelse:

«Ledelse er ... en spesifikk relasjon til andre mennesker der man påvirker hverandre, og den relasjonen omfatter utøvelse av makt og kontroll innenfor de rammer en bestemt organisasjon gir» (Ottesen & Jorunn, 2011, s. 18)

Ledelse er et samspill mellom den som har rollen som leder og de som skal ledes innenfor en satt struktur.

«Ledelse er en funksjon, som ivaretar sentrale organisasjonsfunksjoner som er viktig for at en organisasjon skal kunne tilpasse seg omverden og utvikle seg videre» (Børhaug & Lotsberg, Barnehageledelse i endring, 2010, s. 81)

Ledelse er en funksjon som skal sørge for at barnehagen oppfyller samfunnsmandatet og jobber med videreutvikling.

Ledelse i barnehage er en komplisert sammensatt funksjon, da den har fire områder den skal dekke.

«Ledelse i barnehagen har blitt analysert som et sett av funksjoner som spiller sammen og delvis griper inn i hverandre. Det har vært vanlig å betrakte pedagogisk ledelse, personalledelse og administrativ ledelse som innadrettede funksjoner i barnehagen og utadrettet ledelse som en egen funksjon» (Lillemyr, Moen, Granrusten, & Skjæveland, 2017, s. 240)

«I norsk utdanningspolitikk har kjennetegnet på god ledelse lenge vært en ledelse som kommuniserer tydelige mål og forventninger, en ledelse som løpende evaluerer drift og retning, som søker å utvikle en kultur for læring på arbeidsplassen, samt ha oversikt og orden på de administrative oppgavene. Dette er definert som god ledelse både i utdanningsdirektorat, stortingsmeldinger og i forskning/evaluering» (Mordal, 2014, s. 15)

Mordal trekker fram de mest dominerende trekk i ledelsesteorier som blir brukt når god ledelse defineres innenfor utdanningssektoren. Det er distribuert ledelse som har fokus på organisasjonen, faglighet og felles ansvar hos de som jobber i barnehagen.

Pedagogisk ledelse er kunnskapsbasert ledelse, der lederen må sette faglige mål og drive kompetanseutvikling. Transformasjonsledelse er der lederen må få de ansatte til å se meningen med det de skal gjøre gjennom inspirasjon og motivasjon. Til slutt kollektiv ledelse som har en del til felles med distribuert ledelse, men setter større krav til de ansatte om felles ansvar for å utvikle barnehagen (2014, ss. 15-18)

I rapporten har Mordal oppsummert en del punkter på hva de mener er god ledelsespraksis. En god leder må:

- Kjenne barnehagen som organisasjon godt, konteksten og mandatet, for å forstå viktigheten av å fordele og delegerer ansvar.
- Forstå at det er endringer i barnehagens rammevilkår og at det krever ny form for ledelse, delegering og oppfølging av de som får delegert oppgaver.
- Ha fokus på pedagogisk ledelse og kunne sitt fagfelt.
- Kunne ledelse og oppdaterer seg på sitt fagfelt. Derfor er kompetanseheving innenfor begge feltene nødvendig.
- Utøver strategisk ledelse ut mot nødvendige samarbeidspartnere, for å legge til rette for best mulig barnehagedrift.
- Ha lyst og tid til ledelse
- Ha et nettverk med andre ledere

Å definere hva god ledelse er, er vanskelig, fordi det både er ulike perspektiver, ledelsestrender og forståelse på hva god ledelse er (2014, ss.29-30).

3.2 Hva vet vi om feltet ledelse i barnehage?

I de siste årene har det vært gjort en del forskning på feltet og det er skrevet bøker som omhandler barnehagen som organisasjon og ledelse i barnehagen. For å få oversikt over dette presenteres en kort fremstilling.

3.2.1 Litteratur review

For å finne relevant forskning om temaet er det i studien tatt utgangspunkt i en Sintef-rapport (Mordal, 2014) som etter min oppfatning er en grundig og systematisk gjennomgang av litteratur på området ledelse i barnehage og skole fram til 2014. For perioden 2014 til 2019 er det søkt på Google scholar, Oria, Idunn og utdanningsforskning.no. Google scholar en søkemotor som inneholder tilgang på akademiske artikler med lenker til for eksempel universitetsbibliotek. Oria er en søkemotor til nasjonalbibliotekets katalog. Idunn er Nordens ledende nettsted for fagtidsskrifter og utdanningsforskning.no presenterer forskning som er aktuell for ansatte i utdanningssektoren. I disse søkemotorene ble det funnet artikler, bøker og en del nye studier som omhandler ledelse i barnehagen. Søkerord som ble brukt var; ledelse, ledelse i barnehage, organisering og organisasjon.

Her er en skjematisk oversikt over relevant funn til denne studien:

Aktuell litteratur	Funn
«Perspektiver på kommune-Norge» (Jacobsen, Perspektiver på kommune-Norge : en innføring i kommunalkunnskap, 2009) «Hvordan organisasjoner fungerer» (Jacobsen & Thorsvik, Hvordan organisasjoner fungerer, 2013) «Nye tider - nye barnehageorganisasjoner» (Larsen & Slåtten, 2014)	Organisasjonsbygging og organisasjonsteori, hierarki med rett til å lede/gi ordre Forskjellige organiseringsmodeller, standardisering, organisasjonsstruktur, barnehagen som organisasjon
«Styring, organisering og ledelse i barnehage» (Børhaug & Lotsberg, Styring, organisering og ledelse i barnehagen, 2018) «Boka om ledelse i barnehagen» (Gotvassli, 2013) «Teamledelse i barnehage» (Aasen, Teamledelse i barnehagen, 2018) «Ledelse av barnehagen som læringsarena» (Moen, Gotvassli, & Granrusten, 2016)	Ledelse, forskjellige ledelsesperspektiver, pedagogisk-, personal-, administrativ- og strategisk ledelse og ledelse som funksjon. Fagprofesjonell- og/eller ledelsesprofesjonell ledelse

<p>«Rammeplan for barnehagen: innhold og oppgaver» (Kunnskapsdepartementet, 2017)</p> <p>«Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver» (Kunnskapsdepartementet, 2006)</p> <p>Diverse stortingsmeldinger:</p> <p>«Framtidens barnehage» (Kunnskapsdepartementet, 2013), «Kvalitet i barnehagen» (Kunnskapsdepartementet, 2009), «Tett på – tidlig innsats ...» (Kunnskapsdepartementet, 2020), «Tid for lek og læring» (Kunnskapsdepartementet, 2016)</p>	<p>Styringsverktøy for barnehagene.</p> <p>Hvilke krav som stilles til ledelse i barnehagen</p>
<p>«Ledelse i barnehage og skole» (Mordal, 2014)</p> <p>«Barnehageledelse i endring» (Børhaug & Lotsberg, Barnehageledelse i endring, 2010)</p> <p>«Fra kollegafellesskap til ledelseshierarki?» (Børhaug & Lotsberg, Fra Kollegafellesskap til ledelseshierarki? De pedagogiske lederne i barnehagens ledelsesprosess, 2014)</p> <p>«Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv» (Børhaug & Fimreite, 2018)</p> <p>«Politisk-administrative rammer for barnehageledelse» (Børhaug & Moen, Politisk-administrative rammer for barnehageledelse, 2014)</p> <p>«Førskolelæreren som teamleder og samarbeidspartner - ledelsesdilemmaer i barnehagen» (Aasen, Førskolelæreren som teamleder og samarbeidspartner - ledelsesdilemmaer i barnehagen, 2010)</p> <p>«Ledelse og læring i barnehagen» (Lillemyr, Moen, Granrusten, & Skjæveland, 2017)</p>	<p>Annen relevant litteratur og forskning; Tradisjonell barnehageledelse, nyere tanker om ledelse i barnehagen, ledelse som funksjon i barnehagen, kommunalt ansvar og organisering, private aktører</p> <p>Artikkel om alternativ lederstruktur</p> <p>Artikkel om translasjonsteoretisk perspektiv på ledelse</p> <p>Artikkel om styrernes profesjonelle identitet</p>

Funnene fra denne oversikten viser at kravene til god ledelse i barnehagene har blitt skjerpet gjennom de siste 15-20 årene. Barnehagene har blitt påvirket av tradisjonen med New Public Management, der makt, myndighet og ansvar er delegert ned til enhetsnivå. Det kommer også tydelig fram at barnehagene er bygget opp hierarkisk, men historisk sett har barnehagene i

praksis hatt en demokratisk form for ledelse. Det kan se ut til at dette har vanskeliggjort tydelig ledelse. Med økt pedagogtetthet og endringer i kravet til god ledelse, har forskere begynt å se på alternative organisasjonsstrukturer i barnehagene. De siste fem årene kan det se ut til at profesjonell ledelse har vært mer i søkelyset. Profesjonell ledelse innebærer mer enn tradisjonell fagprofesjonell ledelse. Barnehagene er en pedagogisk institusjon der de fleste daglige lederne har en sterk profesjonsforankring, men forskningen viser at videreutdanning innenfor ledelse øker daglige lederes bevissthet og kompetanse innenfor lederprofesjonell ledelse. Det som dominerer, er at det er et stort behov for kompetanse på ledelse av barnehagene, fordi god kvalitet fordrer god ledelse.

Gjennom å søke i databasene for årene 2014-2019 kom det opp flere studier om barnehage og ledelse. Det viser at flere søker å fylle det forskningsgapet som Mordal påpekte (2014). En tendens som jeg mener er bra, er at en god del daglige ledere fra barnehage tar masterstudier i ledelse og forsker på eget felt. På den måten vil feltet få kunnskap sett fra ståstedet det forskes på. Min studie vil føye seg inn i rekken av studier der forsker studerer eget felt. Å få innsyn i eiere og daglige lederes oppfatninger er viktig for å få forståelse for hvilke utfordringer de ser og opplever. Deres tanker om ledelse kan bringe nyttige elementer inn i utviklingen av ledelse i barnehagen. Hvordan barnehagene organiseres innad har mye å si for resultatet og kvaliteten på barnehagen. Innenfor både private og offentlige barnehager er det mye likt organisasjonsmessig, men og en del forskjeller. Dette gir daglige ledere i private og kommunale barnehager noe forskjellig utgangspunkt og utfordringer med på tanke på god ledelse av barnehager. Børhaug (Børhaug & Lotsberg, Styring, organisering og ledelse i barnehagen, 2018) mener det er nødvendig å se på organisasjonsteori og ledelsesteori sammen, fordi organisering påvirker ledelse.

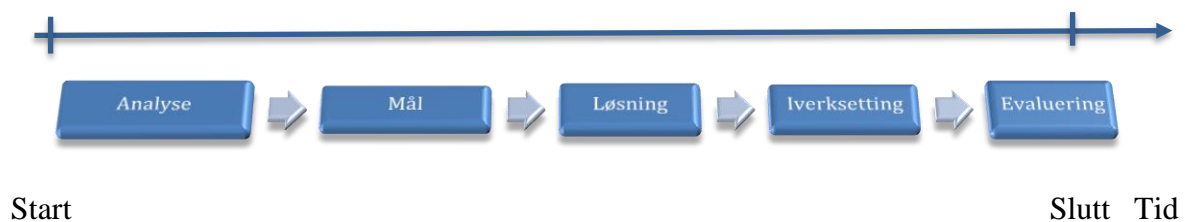
3.3 Lederstrategier

Barnehagene er med reformen RP 2017 i en endringsprosess. Jacobsens bok om «Organisasjonsendringer og endringsledelse» (Jacobsen, Organisasjonsendringer og endringsledelse, 2014) har teorier som belyser to ulike strategier for å lede endringer. Disse to lederstrategier mener jeg er godt egnet for å belyse om eier og daglig ledere kan ha forskjellige syn på ledelse.

3.3.1 Strategi E

Strategi E (economic), også kalt den hierarkiske strategi, er en strategi man innfører ut ifra et økonomisk perspektiv. Som regel er det toppledergruppen som ser at det er behov for endringer. Endringer kan skje på grunn av omlegging av drift, reformer og/eller dårlige resultater. Dette er en ovenfra og ned strategi hvor toppledelsen initierer endringene. Endringene styres hierarkisk og man forventer at de ansatte følger opp.

Endringen sees på som en rasjonell prosess som kan beskrives på følgende måte:

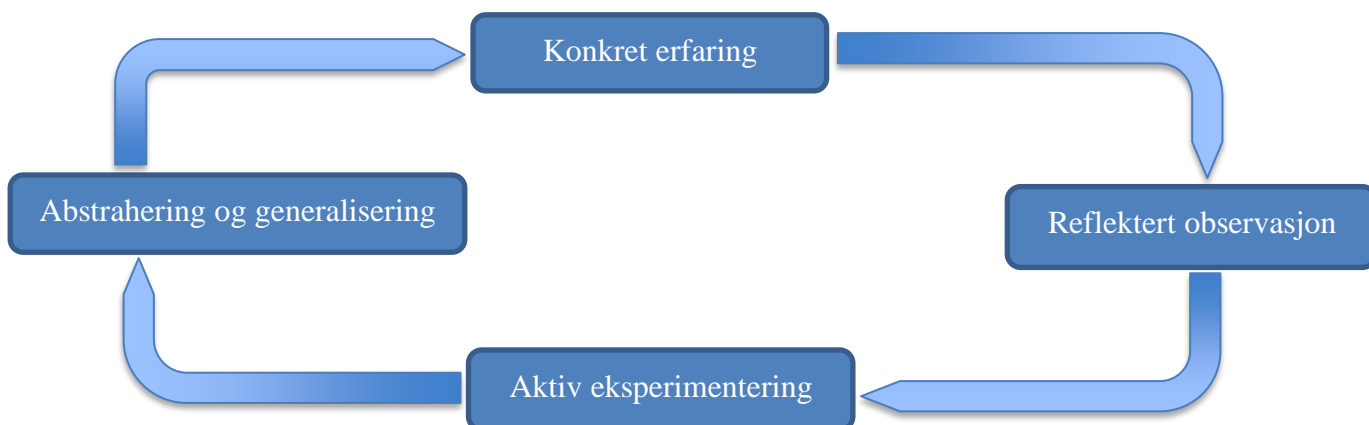


Figur 1. Strategi E: Endring som en sekvensiell prosess. (Jacobsen, Organisasjonsendringer og endringsledelse, 2014, s. 154)

Proessen er lineær. Det har blitt gjennomført en analyse (SWOT) og det lages en grunnleggende plan med et mål. Man kan ikke komme med løsninger før man vet hvilke mål man skal nå. I denne strategien spiller toppledelsen en viktig rolle, det er de som har den fulle oversikten over hvilke muligheter og trusler som finnes. Ledelsen har den formelle makten til å tvinge gjennom endringer. De kan benytte seg av ressurser, skaper allianser og om nødvendig komme med trusler, som for eksempel degradering, for å oppnå det de ønsker. I strategi E er ledelsen oppgaveorientert.

3.3.2 Strategi O

I strategi O (organizational) sees ikke utviklingen på som en engangshendelse, men som en kontinuerlig prosess. Man kan se på endringen i strategi O som en sirkel. Endringen skjer hele tiden og tar nye retninger, i motsetning til strategi E hvor prosessen er lineær.



Figur 2. Strategi O: Endring som en kontinuerlig prosess. (Jacobsen, Organisasjonsendringer og endringsledelse, 2014, s. 166)

I denne strategien må man ikke foreta en fullstendig analyse av problemet før man starter opp prosessen. Desto viktigere er det å prøve seg frem for å finne den rette løsningen. Man må lage seg systemer som gjør at man kan lære av sine feil. Målet med denne strategien er at man setter organisasjonen i stand til å foreta kontinuerlige endringer for å tilpasse seg endringene i omgivelsene.

Ledelsens rolle i strategi O er å skape engasjement blant de ansatte, slik at endring skjer. Ledelsen må motivere, hjelpe og inspirere de ansatte slik at man oppnår et eierforhold til endringene. Først må man få de ansatte til å ønske og ha lyst til å oppnå endring. I denne strategien er det de ansatte som blir drivkraften i endringen, ikke toppledelsen. Det må settes av god tid til å gjennomføre endringene. Ved at de ansatte blir sterkt engasjert i prosessen oppnås gjerne et eierforhold til det som blir bestemt og de endringene som blir gjort. Dermed er det en større mulighet til å lykkes. I strategi O flyttes fokus fra oppgaveorientering til menneskeorientering. Man tenker seg endring som et virkemiddel for å oppnå forbedring og fornying, og dette er en kontinuerlig prosess.

Det kan se ut som denne modellen ble initiert av Kolb sin erfaringslæringsmodell og utarbeidet derfra. (Kolb, M, & McIntyre, 1986)

Jacobsen tar også opp situasjonsavhengig tilnærming. Ideelle forhold for strategi E er hvis makten er konsentrert og det er støtte hos både interne og eksterne aktører. Andre ideelle forhold er hvis utfordringer kan løses ved å endre formelle elementer og at det er aksept for toppstyrte prosesser. Ideelle forhold for strategi O er at det er god tid til endringer, gode samarbeidsforhold, lite motstand mot endringer og aksept for deltakende prosesser. Det er

sjelden at det er ideelle forutsetninger for endringer i enten strategi E eller strategi O. Strategiene på må tilpasses den situasjonen som til enhver tid eksisterer for å oppnå ønsket resultat. (Jacobsen, 2014, s. 221)

3.4 Ledelse i barnehage

I barnehageloven § 17 kreves det at «Barnehagen skal ha en forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse. Barnehagen skal ha en daglig leder som har utdanning som barnehagelærer eller annen høgskoleutdanning som gir barnefaglig og pedagogisk kompetanse» (2005, § 17).

Det vil si at for å kunne jobbe som daglig leder i barnehage må du ha utdanning som barnehagelærer eller annen høyere pedagogisk utdanning med kompetanse på barn. I forarbeidene til barnehageloven trekkes fram utdanning som allmennlærer, faglærer med 4-årig faglærerutdanning i praktisk estetiske fag, personer med 3-årig faglærerutdanning som gir kompetanse for ansettelse fra 1. klassetrinn og personer med 3-årig utdanning på høgskolenivå som tar videreutdanning i barnehagepedagogikk, som relevant for daglig lederstilling i barnehagen. Pr. 15.12.19 er det 7,12 % av daglige ledere med annen utdanning enn barnehagelærerutdanning. (*Statistisk sentral byrå [SSB], 2019*)

Mordal (2014) trakk fram i sin kunnskapsrapport at det ikke var samsvar mellom det myndighetene forventet og krevde av daglig ledere, og den utdanningen daglig ledere hadde. NOKUT (-Nasjonalt organ for kvalitet i utdanningen – er et faglig uavhengig forvaltningsorgan under kunnskapsdepartementet) kom med en anbefaling om at det burde kreves videreutdanning som styrer etter barnehagelærerutdanning, som en forutsetning for fast ansettelse for en daglig leder (NOU 2012:1). Fra høsten 2011 har myndighetene tilbudt videreutdanning for daglige ledere innenfor ledelse, som de har gjort for rektorer i skolen siden 2009. «Roller som leder både i oppvekst- og utdanningssituasjoner har over lengre tid beveget seg fra å være «den beste blant likemenn» til den «profesjonelle leder» (Mordal, 2014, s. 6) Videre sier rapporten:

«Ledelsesansvaret i barnehagen har blitt svært omfattende og hvordan dette distribueres må drøftes. Det er viktig at daglig leder må få tid til å lede. Og det

krever at det trengs ressurser slik at andre kan gjøre støttarbeid som avlaster daglig leder.» (Mordal, 2014, s. 170)

Mordal hevder her at daglig lederrollen har blitt svært omfattende spesielt i de store barnehagene. Det er blitt en lederstruktur med mye ansvar og stor handlingskapasitet.

«Styrerne ivaretar et sammensatt ledelsesansvar som ekspanderer. Både personal- ledelse og relasjonen til omgivelsene er eksempler på det, samtidig som faglig ledelse også krever mye og administrativt rutinearbeid tar mye tid. De er alle i ferd med å få et voksende ansvar som faglige ledere for en organisasjon som har en økende andel barnehagelærere og dette gjør dem til kunnskaps- ledere. De får et utviklingsansvar for det faglige, som krever kapasitet og kompetanse til slik faglig, utviklende ledelse. Mye tyder på at styrerrollen er i ferd med å bli overbelastet.» (Børhaug & Fimreite, 2018, s. 169)

Gjennom reformene RP 2006 og RP 2017 har kravene til daglig leder blitt endret og det etterspørres kompetanse og tid til ledelse. Myndighetene har gjennom sitt tilbud om «Nasjonal styrer utdanning»⁴ laget et rammeverk som omhandler de områdene de mener at daglige ledere må øke sin kompetanse på, for å imøtekomme de kravene de legger til rollen som leder for barnehagen. (Utdanningsdirektoratet, 2020)

Når RP 2017 krever tydeligere ledelse i barnehagene, stilles det dermed krav til at eiere og daglig ledere om en mer profesjonell ledelse.

3.5 Profesjonell ledelse i barnehagen

Møller (Møller, 2010) fant ut i en studie at danske daglige ledere i barnehage hadde et tydelig skille på om de var «fagprofesjonelle ledere» - faglig ledelsesorientert eller om de var «ledelsesprofesjonelle ledere» - lederorientert ledelse. Et av funnene til Møller var at pedagogprofesjon fortsatt står sterkt som grunnlag for lederne i barnehagene. Granrusten (Moen, Gotvassli, & Granrusten, 2016, ss. 215-233) støtter Møllers funn i sin artikkel ved å si at en stor andel av daglige ledere utøver fagprofesjonell ledelse og ikke lederprofesjonell ledelse. Daglige ledere med fagprofesjonell ledelsesorientering identifiserer seg med

⁴ Nasjonal lederutdanning for styrere i barnehage

barnehagelærerprofesjon og utøver fagprofesjonell ledelse. Mens det var en liten andel som var lederprofesjonell orientert.

I artikkelen sier Granrusten videre at daglig leder må være bevisst sin profesjonsidentitet og det må være mer profesjonell ledelse i barnehagene, for å kunne gjennomføre reformene og levere gode tjenester. Daglig ledere har i liten grad utdanning innenfor ledelse på organisasjonsnivå og utadrettet ledelse. Utdanningen er en pedagogutdanning og det er der de fleste daglige ledere har sin profesjonsidentitet. Siden 2011 da myndighetene startet den nasjonale styrerutdanning (Utdanningsdirektoratet, 2020) har det pr. i år 2020 blitt tilbudt studieplass til 2954 daglige ledere og assisterende ledere (Kunnskapsdepartementet, 2020). Myndighetenes satsning på videreutdanning kan sees på som et ønske om å styrke kompetansen spesielt innenfor lederprofesjonell ledelse.

Den økende profesjonaliseringen av daglige ledere i barnehage har startet, men Granrusten trekker fram daglig leders identitet som forankret i det praktiske og pedagogiske arbeidet som gjøres. Han sier: «... det er langt igjen før daglig ledere i barnehage kan karakteriseres som profesjonelle ledere» (Moen, Gotvassli, & Granrusten, 2016, s. 219)

Børhaug fant i sin rapport ut at daglige ledere med videreutdanning i organisasjon og ledelse hadde sterkere lederidentitet enn profesjonsidentitet, enn de som ikke hadde tatt en slik videreutdanning. Hvordan de daglige lederne ser på seg selv som ledere, påvirker hvordan ledelse blir utøvd. (Moen, Gotvassli, & Granrusten, 2016)

3.6 Rolleforståelse

Børhaug (Børhaug & Lotsberg, Styring, organisering og ledelse i barnehagen, 2018) har i sitt arbeid kartlagt hvordan daglige ledere beskriver sin rolle. Det som kommer fram, er at menneskeorientering er en viktig dimensjon i rollen. Hele 85 % av de som svarte på studien fremhevet dette som viktig. Med menneskeorientering er det omsorg, motivasjon og stimulans som trekkes fram. Dette er trekk som Jacobsen (Jacobsen 2014) beskriver som strategi O – menneskeorientert ledelse.

I studien fant de også at daglig ledere ser på seg selv som personalledere og bedriftsledere. Det har skjedd en endring både i offentlig og private barnehager når det gjelder den demokratiske deltakingen i beslutningsprosesser. «Styreren er ikke «fremst blant likemenn»,

men er den ansvarlige og beslutningstagende overordnede.» (Børhaug & Lotsberg, 2018, s. 111)

Børhaug og Fimreite (2018) fant også ut at det var ulikhet i rolleopplevelsen mellom de private daglige lederne og de kommunale. De private daglige lederne oppfattet seg som bedriftsledere og kontrollører, det vil si mer styrende i rollen enn de kommunale daglige lederne.

3.7 Oppsummering

God ledelse er blitt identifisert til å være tydelig i kommunikasjon, forventninger og evaluering av hvordan organisasjonen blir driftet og hvilken retning den har. God ledelse er i tillegg å utvikle en lærende organisasjon og ha oversikt og orden på administrative oppgaver.

Jacobsen (Jacobsen, 2014) skiller mellom oppgave- og menneskeorientert ledelse som idealtyper. Men er og tydelig på at disse idealtypene kun fungerer når alle forutsetningene er ideelle.

Ledelsen i barnehagen må ha utdanning som barnehagelærer eller annen høyere utdanning med kompetanse på barn. Det fører til at daglige ledere har en profesjonsbakgrunn som farger hvilken type ledelse de utøver og identifiserer seg med. Myndighetene ønsker profesjonell ledelse. Daglig leder har i utgangspunktet sin identitet i barnehageprofesjonen som fagprofesjonell leder. Rolleforståelsen er i endring, parallelt med videreutdanning innenfor ledelse kan det se ut til at utviklingen går mot at daglige ledere blir mer lederprofesjonelle. God ledelse av barnehagene er avhengig av daglig ledere med god kompetanse innenfor ledelse på begge plan. Siden barnehagelærerutdanningen er en profesjonsutdanning som inneholder lite om ledelse, er videreutdanning i ledelse for daglige ledere nødvendig. 2954 daglige ledere og assisterende ledere er blitt tilbudt studieplass på styrerutdanningen. Det forteller ikke hvor mange som har gjennomført studiet, men det er et stykke på vei i profesjonaliseringen av daglig lederrollen.

Det kan se ut til at kravene til ledelsen i barnehagen fordrer at det utøves både fagprofesjonell ledelse og ledelsesprofesjonell ledelse. Det å tenke både menneskeorientert og oppgaveorientert er nødvendig når vi utøver ledelse i barnehagen.

4 Metode

I dette kapittelet vil jeg vise hvilken metode jeg har valgt for å besvare min problemstilling. Jeg vil komme inn på forskerrollen, forforståelsen, valg av metode - kvalitativt intervju, utvalg, datainnsamling, transkribering, datareduksjon, mulige feilkilder, validitet, reliabilitet og etiske betraktningene.

4.1 Forskningsstrategi

Ved at denne studien er på jakt etter informantenes oppfatninger og deres forståelse av temaet god ledelse, har jeg valgt å bruke et hermeneutisk perspektiv. Hermeneutisk perspektiv vil hjelpe meg å fortolke oppfatningene til informantene. Kvale og Brinkmann redegjør for at hermeneutikk er en induktiv metode som tar utgangspunkt i informantenes egen forforståelse av temaet (Kvale & Brinkmann, 2015). Dette vitenskapssynet ser på mennesker som selvfortolkende og må forstås ut fra sin historie, tradisjon, kultur og kontekst. Thagaard sier at hermeneutikken legger vekt på at det ikke finnes bare en egentlig sannhet, men at fenomener og oppfatninger kan tolkes på flere nivåer. Hermeneutikkens prinsipper tar utgangspunktet i at meninger bare kan forstås i lys av den sammenhengen vi studere den i. (Thagaard, 2018) I de vanligste oppslagsverkene defineres en oppfatning som en mening som referer til noe. Oppfattelsen skjer når meningen er innenfor vår forståelseshorisont, ved at det oppstår en antakelse om at det finnes en virkelighet.

Ved å ønske å få en forståelse av oppfatningen informanten har, må jeg ta i betraktning at informanten allerede har fortolket seg selv og verden, også kalt dobbel hermeneutikk (Gilje & Grimen, 1995). Et annet sentralt begrep er den hermeneutiske sirkelen/spiral. Ved å tenke på forståelse som en spiral der vi beveger oss mellom deler og helhet i en kontinuerlig prosess vil vi få større og større forståelse. Dette er et gjensidig utvekslingsforhold mellom deler og helhet. Dette er med på å utvide min oppfatning og forståelse, både for deler og helheten, som fører til større forståelse. Et tredje begrep innenfor hermeneutikken er forståelseshorisont; det er de oppfatninger og holdninger vi har på et gitt tidspunkt. Både bevisst og ubevisst. Det kan sees på som en språklig horisont, en indre enhet av oppfatninger, men ikke en sum av oppfatninger. Denne forståelsesfronten danner en fortolkningsramme, som påvirker tolkning av datamaterialet. Med fortolkningsramme menes historiske bakgrunn, kulturelle, sosiale og personlige bakgrunn (Kvale & Brinkmann, 2015).

Dette betyr at en forsker i tillegg til å være bevisst informantenes forståelseshorisont, også må være klar over sin egen bevisste og ubevisste forforståelse og forståelseshorisont når forskeren skal begynne å fortolke de innsamlede dataene i studien. Den hermeneutiske prosessen kan sees på som en aktiv dialog mellom forsker og tema, mellom del og helhet og mellom forforståelse og forståelse. Dette er en kontinuerlig bevegelse mellom forsker, tema og teori. Det er viktig å være bevisst på at det finnes flere lag av virkeligheten. For å få tak i informantenes oppfatninger må forskeren bruke en metode som klarer å fange opp disse oppfatningene.

4.2 Forforståelse

En forskers forforståelse er farget av en personlig bakgrunn, oppvekst, kultur og erfaringer gjennom mange år i yrkeslivet. Under prosessen med datainnhenting fra informanten vil en forsker allerede før oppstart ha en forforståelse av temaet og informanten, ha vurdert informantens bakgrunn, situasjon og intensjon. Når forskeren hører hva de formidler og fortolker dette, vil det igjen føre til at forforståelsen til forskeren endres, som igjen vil påvirke fortolkning videre (Nilssen, 2014).

Gilje & Grimen (1995) omtaler tre typer forforståelse. Den ene er språk og begrepsforståelse, at forskeren forstår verden ut ifra det språket hun behersker og har til rådighet. Den andre forforståelsen handler om tro og ideer. Min oppfattelse av sannhet vil farge hvordan jeg møter utfordringer. Den tredje forforståelsen er personlige opplevelser. Hva jeg har opplevd før har gitt meg erfaringer som vil påvirke min forforståelse. Disse forforståelsen er viktig fordi det gir oss ideer for hva vi skal se etter i undersøkelsene våre.

Som forsker vil det alltid være noe i «ryggsekken» som vil påvirke studien. Det kan virke både styrende og begrensende på det som skal gjøres. Det å sette forskningsprosessen inn i et rammeverk, vil gi retning til forståelse. Ved å kunne se på, vurdere og tolke de utsagnene informantene kommer med, og se dette opp mot teori vil det gi muligheter til å vurdere i et meta-perspektiv (Bhaskar & Hartwig, 2016).

For å forstå hvordan min forforståelse har blitt formet har jeg reflektert over min utvikling som leder. I begynnelsen av karrieren som daglig leder hadde jeg en helt tydelig profesjonsidentitet som barnehagelærer og pedagogisk leder. Altså en fagprofesjonell ledelse. Etter gjennomførte videreutdanninger innenfor ledelse har det skjedd en utvikling i retning av

lederprofesjonell ledelse. Jeg har oppdaget at jeg som daglig leder må være med å definere og sette på dagsorden det som er relevant for barnehagen og ledelse i barnehagen. Hvis ikke, gjør andre aktører det. Det kan være de som ikke nødvendigvis har førstehåndskjennskap til barnehagen som organisasjon, eller til de profesjonsutfordringene vi har. Det kan bli innført strategier og standarder uten at daglige ledere som står i det til daglig, blir hørt, og faglige grunner blir ikke tatt hensyn til. Dette har økt forståelsen av at «kunnskap gir makt». I tillegg har tydeligere styring fra myndighetene, eiere og større krysspress på oss som daglige ledere ført til økt forståelse og kunnskap om ledelse. Derfor har jeg tatt «Nasjonal lederutdanning for styrere» og nå Mastergrad i «Ledelse og profesjonell utvikling i utdanningssektoren». Disse erfaringene gjennom karrieren har vært med å forme min forforståelse. Dette ligger i min «ryggsekk» som forsker i møte med informantene. Kvale og Brinkmann (2015, s. 268) peker på viktigheten av å være bevisst på egen forforståelse og prøve å få avstand til den mens jeg jobber med studien. En forsker skal ikke se bort fra forforståelsen, men være bevisst den i prosessen.

I de første intervjuene i studien opplevdes det at tanker og meninger som var i min forforståelse ble utfordret. Informantene svarte annerledes enn forventet. Som eksempel; en eier hadde sterke meninger om tilrettelegging for daglig ledere, slik at daglig leder skulle kunne konsentrere seg om fagligledelse og personalledelse. Eier hadde omstrukturert organisasjonen for å kunne oppnå dette. Min forforståelse om at daglige ledere må ha alle arbeidsoppgaver som tilligger en daglig leder ble ikke imøtekommet. Kommunen valgte å bruke ressurser på å tilrettelegge med et nivå ekstra i organisasjon for å avlaste daglig leder med administrative- og personaloppgaver. Jeg lærte noe nytt i det møtet og min forståelseshorisont utvidet seg, dette er den hermeneutiske sirkelen i praksis.

Å være en del av forskningsfeltet kan være både en styrke og en svakhet. For eksempel er det en styrke at jeg har kjennskap til feltet, både med tanke på å lage spørsmål til studien og å følge opp svar som jeg får fra informantene. Et eksempel på svakhet kan være at jeg ser meg blind på min egen forforståelse og ikke er tilstrekkelig bevisst den i jobbingen med studien. I vurderinger om hva som blir tatt med eller utelatt og hva som blir satt søkelys på, er bevisstheten om forforståelse er viktig.

4.3 I forskerrollen som intervjuer

Det er første gang jeg forsøker meg som forsker. I de vanligste oppslagsverkene defineres en forsker som en person som driver med systematisk arbeid som kan frembringe nye kunnskaper og økt viten.

Jeg har vært usikker og brukt mye tid på å prøve å forstå min rolle. Ved å være uerfaren som forsker, kan det føre til det blir feilkilder i datamaterialet. Feilkilder kan oppstå ved bruk av begreper som informant og forsker ikke har samme forståelse av. Eller ved at forsker ikke har forklart grundig nok hva dataene til informantene skal danne grunnlaget for. (Bjørndal, 2017) Forskerens ståsted og fordommer kan også være med på å påvirke resultatet. Kvale og Brinkmann (2015, s 273) bruker begrepet refleksiv objektivitet om å strebe etter objektivitet. Derfor har det vært viktig å reflektere nøye igjennom det som er kommet fram i studien. I starten var det utforming av spørsmål, de måtte være åpne og ikke lukket. Videre måtte de ikke være ledende, fordi da kunne jeg som forsker påvirke de svarene som kommer fra informantene. Nilssen (2014) argumenterer for at det er viktig å være grundig og reflektert når vurderinger og beslutninger gjøres i studien.

Erfaringer som informant i studier er noe helt annet enn å selv være forsker i en studie. Kjennskap til forskningsfeltet har opplevdes som en fordel, fordi jeg har hatt en forforståelse som har hjulpet meg å finne ut hva det er jeg vil undersøke. I mitt virke som daglig leder har det blitt mange møter med daglige ledere og eiere der vi har utvekslet erfaringer angående ledelse. Det har ført til at min forståelseshorisont fortløpende har utviklet seg. Men når jeg er i forskerrollen har nærhet til studiefeltet vært en ulempe, ved at jeg har opplevd det som vanskelig å skille mellom å være forsker og leder. Jeg opplevde det som en utfordring å stille objektive spørsmål og tolke utsagnene på en så nøytral måte som mulig. Ved å være så transparent som mulig vil leseren kunne vurdere funnene mine med det i bakgrunnen. «Forskningsintervjuet er i midlertidig en spesifikk profesjonell samtale med et klart asymmetrisk maktforhold mellom forskeren og den som blir intervjuet.» (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 51) I rollen som forsker erfarte jeg at det Kvale og Brinkmann sier, stemmer. Det var jeg som hadde definisjonsmakten og den vitenskapelige kompetansen. Jeg bestemte temaet og spørsmålene som blir stilt, og besluttet hvilke svar som skulle følges opp. Jeg har monopol på å fortolke det som informantene kommer med av data. Informantene

kunne fått lese igjennom transkripsjonene etter intervjuet hvis de ønsket, men det var ingen som uttrykte ønske om det.

Stort sett alle informantene startet veldig forsiktig når de svarte på spørsmålene. Den ene informanten åpnet intervjuet med å si at hun ikke trodde hun hadde noe viktig å komme med, at hun hadde ledere over seg som helst sikkert hadde mer å si om ledelse. En annen informant lurte på hvorfor hun ble valgt, og at det var helt sikkert andre daglige ledere som var mye flinkere og kunne mer om ledelse enn henne. En tredje var usikker fordi hun sikkert ikke ville svare det samme som de andre informantene. Min rolle som forsker ble da å prøve å berolige dem med at det var deres oppfatning som var målet, at ingen har helt lik oppfatning og det er greit. I de første opptakene hørte jeg meg selv lage bekræftende lyder, dette ble rettet på i de neste intervjuene ved å bruke nikk og smil som respons på uttalelser. Målet var å skape en harmonisk og behagelig opplevelse for informanten, slik at de skulle føle seg trygge og svare mest mulig oppriktig. «Når vi formidler positive tilbakemeldinger til det intervjupersonen forteller, bidrar vi til å utvikle fortrolighet og gjensidighet i intervjusituasjonen.» (Thagaard, 2018, s. 92) Opplevelsen av den fortroligheten Thagaard nevner, skjedde ved at informanten slappet mer av og «glemte» at de var i en uvant situasjon. Informantene ytret også at det var lærerikt for dem å få spørsmålene som de ikke hadde tenkt på før. Disse tilbakemeldingene førte til økt pågangsmot hos meg som forsker. Min trygghet i forskerrollen har utviklet seg positivt ved at jeg har fått bedre selvtillit i rollen som forsker og større mestringsfølelse.

4.4 Valg av metode - Kvalitativt intervju

Vitenskapelig arbeid kan fremskaffe ny kunnskap. Vi kan utvide kunnskapens grenser på tre måter. Vi kan forske og finne ut ny kunnskap som erstatter tidligere feiltakelser, vi kan erstatte uvitenhet og/eller vi kan utvide kunnskapen i dybden. (M. Solberg, forelesning, 29. august 2018) Måten å gjøre dette på kan være å bruke en kvantitativ-, kvalitativ- eller en kombinert metode.

En kvantitativ metode ville ikke klare å fange opp oppfatningene informantene har på en uhildet måte. Ved at forskeren velger ut spørsmål til spørreskjema, ville valg av spørsmål og mulige svaralternativer begrense nyansene på det som ønskes svar på. I den kvantitative metoden prøver forskeren å forklare fenomener ved å samle numeriske data til statistikker, for å analysere. Da ville datagrunnlaget bli kalde, harde fakta. Kvantitative studier kan inneholde

store utvalg, mens kvalitative studier fokuserer mer på informasjon fra færre informanter (Kvale & Brinkmann, 2015).

Ved bruk av kvalitative metoder samler forskeren inn informasjon om hva informantene sier eller gjør. Gjennom en induktiv analyse forsøker forskeren å få tak i hvordan informanten har konstruert og ser verden rundt seg. De vanligste oppslagsverkene definerer induktiv analyse som en prosess der oppfattelsen blir tolket og forsker kommer med en teori om hvordan denne oppfattelsen kan forstås. Kvalitative metode går mer i dybden og kan ikke måles i kvantitet. Innenfor kvalitativ metode kan forskeren velge å bruke forskjellige metoder for å få tak i data. Det handler om å få detaljert informasjon som kan samles inn enten ved intervju, fokusgruppesamtaler, åpne spørreskjema eller observasjoner. Formålet med et forskerintervju er å forstå og få innsikt i informantens eget perspektiv. Den enkelte informants virkelighet vil gi oss svar på noe, men ikke svaret (Nilssen, 2014, s. 25).

Innenfor forskerintervju er alternativene å bruke et strukturert eller et ustrukturert intervju. Fordelen med strukturert intervju er at alle informantene får akkurat samme spørsmål på samme måte og det øker reliabiliteten. Svakheten er at undersøkelsen kan bli rigid, at muligheten til å tilpasse oppfølgings spørsmål til informanten ikke er til stede. Dermed vil bruk av et strukturert intervju svekke muligheten for flere forskjellige nyanser. Hvis forskeren legger til rette for større spillerom når informanten skal gi sine svar, har forskeren en større sjanse for å få et så utfyllende svar som mulig. I et ustrukturert intervju er ikke spørsmålsformuleringene absolutt. Spørsmålene kan være i form av stikkord eller beskrivelser, som forskeren ønsker at informanten skal uttale seg om.

Når en forsker ønsker å finne ut av oppfatningene til flere informanter, kan semi-strukturert intervju være en bra metode for å få inn viktige utsagn som fanger informantens oppfatninger. Ved å bruke semi-strukturert intervju med intervjuguide blir reliabiliteten bedre, ved at alle får de samme spørsmålene. Et semi-strukturert intervju er en planlagt og fleksibel samtale som har som formål å innhente beskrivelser av informantens oppfatninger, som forskeren kan bruke som data (Kvale & Brinkmann, 2015). I intervjuene erfarte jeg at slike samtaler ga ro og mulighet til å følge det som informanten hadde på hjertet. En annen erfaring var at noen av informantene gikk enda dypere enn forventet, da var muligheten der til å bare sitte å ta inn, bruke oppfølgerspørsmål, lære nytt og utvide min egen forståelses horisont. Dette skjedde i

samtaler både med eiere og daglig ledere. Et eksempel på det var da en eier fortalte om hens intensjon med måten hen ledet daglige ledere på. Svaret jeg fikk ble både dypere og lengre enn jeg regnet med. Hen beskrev hvordan hen tenkte at hens rolle var å hjelpe daglige ledere til å utøve god ledelse. Det gjorde hen ved å ta bort enkelte administrative arbeidsoppgaver, slik at daglig leder fikk tid til det viktigste, personal- og pedagogisk ledelse og ved å gi daglige ledere handlingsrom. Det utvidet min forståelseshorisont.

I den kvalitative metoden er det mulig å fange opp uttalelser og spørre videre for å utdype, slik at forskeren får en større forståelse av hva som ligger bak uttalelsene. Innenfor det hermeneutiske perspektivet skal forskeren prøve å forstå oppfatningene til informantene i den sammenhengen informanten står i. For eksempel må jeg tenke på at de svar som en daglig leder i kommunal barnehagen gir, blant annet må sees i lys av at de har en annen organisering enn en daglig leder har i en frittstående privat barnehage. Daglig leder med eller uten videreutdanning i ledelse kan gi ulike svar på de samme spørsmålene. Kanskje videreutdanningen har utviklet en informants forståelseshorisont. De kan ha forskjellige perspektiver, forforståelse og forståelseshorisont. Informantenes erfaringer har gitt dem en egen forståelse av verden og de har sin egen sannheten. Det er denne oppfatningen forskeren skal prøve å få tak i. (Kvale & Brinkmann, 2015)

4.4.1 Intervjuguide

En intervjuguide er et manuskript for gjennomføring av et intervju. Dette manuskriptet kan være stramt eller mindre stramt. Ved å ha en intervjuguide sikres det en gjennomtenkt rekkefølge på spørsmålene, regi på hvordan intervjuene skal forløpe og at det er gode og åpne spørsmål som kan gi forskeren data som kan brukes i forskningen. Thagaard (2018) skriver om en intervjuguides dramaturgi. Oppbyggingen av intervjuguiden har påvirkning på hvordan intervjuet vil forløpe. Hun nevner fordelene med å starte med nøytrale emner i begynnelsen som informantene vil synes er lette å svare på. Det som er ønsket effekt er at den nøytrale starten skal skape en tillit, respekt og forståelse mellom forsker og informant, før spørsmålene som er sentral i studien blir stilt. Målet er å få til et samarbeid mellom begge parter som gjør at informantens selvrefleksjon blir stimulert.

Prosessen med å lage intervjuguide var utfordrende og langvarig. Spørsmålene ville være avgjørende for hvilke data jeg hadde å jobbe med i drøftingsfasen. Innhenting av data måtte starte for å få tid nok til å skrive masteroppgaven. Opplevelsen av problemstillingen; «hva

som kom først; høna eller egget» følte reell. Skulle problemstillingen være helt ferdig for så lage spørsmålene til intervjuguiden eller blir problemstillingen ferdig etter at jeg har fått svar fra informantene. Min erfaring ble etter hvert at masteroppgaven ble et levende dokument, der fokuset endret seg. Ganske seint i studiet ble problemstillingen god nok for meg, og den ble ferdigstilt. Hadde jeg hatt mulighet til å lage en intervjuguide til studien nå ville spørsmålene vært enda mer direkte og målrettet og antall spørsmål vært færre. Utfordringen i starten av prosessen var at problemstillingen var for vid og det var nødvendig å snevre inn studieområdet og ha en mer spisset problemstilling. Den første problemstillingen hadde en mer hypotetisk tilnærming til hvordan daglig ledere og eiere så for seg ledelse i barnehagen i framtiden, mens problemstillingen nå går direkte på hvilken oppfatning de har om god ledelse. Helt bortkastet har det ikke vært, for informantene hadde mye å fortelle til de spørsmålene som ble stilte. Oppfølgingsspørsmål ble ofte brukt. Dermed ble oppfatningene til informantene om god ledelse i barnehagen fanget opp. Muligheten til å følge informantens fortelling istedenfor å følge intervju spørsmålene slavisk, gjorde at synspunktene deres kom fram. På den måten økte sjansen for en dypere forståelse for deres oppfatning. Kvale og Brinkmanns (2015, s. 166) var også til god hjelp for å få en struktur i intervjuguiden.

4.5 Utvalg

Til denne studien er det intervjuet 8 daglige ledere og 4 eiere. I utgangspunktet skulle det være 6 eiere, men bare én kjede- og én frittståendeier av de forespurte var positive til å delta i studien. Det er både kvinner og menn representert. Informanter som er brukt i studien har tatt videreutdanning i ledelse eller har vist stor interesse for ledelse. Videreutdanningen er «Den nasjonale styrerskolen» eller andre ledelsesutdanninger på høgskole eller universitetsnivå. Kvale og Brinkmann (2015) tar opp viktigheten av å ha informanter som har særegne kunnskaper, som vi ønsker å bruke i vår studie. Ved at informantene har tatt en videreutdanning innenfor ledelse og/eller har spesiell interesse for feltet, ville de ha en større bevissthet om temaet. Og på den måten ville gi meg utdypende beskrivelser under intervjuet. Utvalget måtte være stort nok til å gi et stort nok datamateriale å analysere, tolke og sammenligne. I denne studien var det et ønsket å ha med daglige ledere fra både privat og offentlige barnehager, siden de har forskjellig organisasjonsstruktur. Jeg ønsket også å sjekke ut var om det var forskjell på svarene fra de private daglige lederne som jobber i enten frittstående barnehager eller kjedebarnhager. Dette for å se på om det er mulig at eierform kunne være med på å påvirke hvordan eier og daglig leder oppfatter god ledelse. For det

tredje om det er forskjeller på om en kommune har to eller tre nivåer i organisasjonsstrukturen. Vil eierne og daglig ledere ha samme oppfatning om god ledelse i barnehage og/eller farges de av organisasjonsform og eierskap?

Kvale og Brinkmann (2015) er ikke eksakt i hvor mange informanter man trengte, men at det måtte være mange nok til grunnlag til studien min. Det at studien blir gjort i kombinasjon med 100 % lederjobb, påvirket også hvor mange informanter som ble valgte å ha. Ved et større antall informanter ville jeg måtte bruke mer tid for å innhente, transkribere og behandle data. Det vurderte jeg for tidkrevende. Skjematisk oversikt over informantene som er med i studien:

Eiere			Daglig ledere		
Offentlig (OE)	Private barnehager (PE)		Offentlig (OD)	Private barnehager (PD)	
	Frittstående (PEF)	Kjede (PEK)		Frittstående (PDF)	Kjede (PDK)
Informant 1OE Forholder seg til daglige ledere og kommunens toppledelse	Informant 1PEF Forholder seg til daglig leder	Informant 1PEK forholder seg til styreleder og daglige ledere i den enkelte barnehage	Informant 1OD Forholder seg til kommunens toppledelse, rådgiver og pedagogiske ledere	Informant 1PDF Forholder seg til styreleder og pedagogiske ledere	Informant 1 og 2 PDK Daglig ledere i aksjeselskap forholder seg til styret, daglig leder i kjeden og ped. ledere
Informant 2OE Forholder seg til virksomhetsledere og kommunens toppledelse.			Informant 2OD Forholder seg til virksomhetsledere og pedagogiske ledere	Informant 2DPF Forholder seg til styreleder og pedagogisk ledere	Informant 3 og 4 PDK Daglig ledere i aksjeselskap forholder seg til styret, daglig leder i kjeden og ped. ledere

OE=Offentlig eier, PEF=Privat eier frittstående, PEK=Privat eier kjede, OD=Offentlig daglig leder, PDF=Privat daglig leder frittstående, PDK=Privat daglig leder kjede.

For at studien ikke skulle bli for stor ble det valgt to kommuner på eiersiden som hadde forskjellig organisasjonsstruktur, en kjede som var landsdekkende og en frittstående eier. Foruten kriteriet på spredning av type eiere var også kriteriet at informantene måtte ha vært eier i mer enn 2 år. Når det gjaldt daglig ledere ble informantene plukket ut etter om de hadde jobbet som leder i mer enn 5 år, tatt videreutdanning i ledelse eller var spesielt interessert i ledelse. Dette for at informantene skulle ha de nødvendige forutsetningene og innsikten til å kunne gi gode data å jobbe videre med. På den måten ble det søkt å få et representativt utvalg av informanter.

Utvalget ble til ved at mulige deltakere som jobbet i de to kommunene som ble plukket ut, ble ringt opp og forklart hva studien gikk ut på og om de ønsket å bli med i studien. Årsaken til at det ble disse to kommunene, var av praktiske grunner. Utvalget består av deltakere fra både sør og nord i landet ettersom jeg hadde mulighet til reise igjennom jobben. De fleste som ble spurt takket ja, mens noen som fikk tilsendt e-post med forespørsel enten lot være å svare eller takket nei. Best respons ble det ved direkte kontakt. En mulig informant takket ja via e-post forespørsel, men unnløt å svare når tidspunkt for intervjuet skulle avtales. Da ble ny deltaker som jobbet innenfor samme gruppe spurt, heldigvis takket den personen ja.

Materialet er nok for lite til å fastslå at funnene vil gjelde generelt, men de vil gi en indikasjon på de oppfatningene som er i feltet.

4.6 Gjennomføring av intervju – datainnsamling

Intervjuene ble stort sett gjennomført på kontoret til de som var informanter. Grunnen til det var at det var hensiktsmessig for meg siden jeg hadde anledning å møte informantene på deres «hjemmebane». Ved å møtes «ansikt til ansikt» på deres arbeidsplass ble det mindre å organisere for informantene og jeg fikk anledning til å direkte intervju der jeg kunne observere kroppsspråk og mimikk. Jeg hadde også en tanke om at de lettere ville komme med data når de er i trygge og kjente omgivelser. To av intervjuene med daglige ledere ble tatt på telefon fordi det ikke var mulig å organisere det på annen måte.

Det ble brukt diktafon under intervjuene for å kunne være konsentrert på informantene og det som de hadde å fortelle. En utfordring som oppstod var at Nettskjema diktafon ikke fungerte i et av intervjuene, der ble intervjuet stoppet og det ble startet på nytt. Årsaken var nettforbindingen ble brutt. Nettskjema er Universitetet i Oslo (OiU) sin sikre løsning for

datainnsamling som er nettbasert. Lærdommen ble at det ikke er lurt å gå ut fra at alt av digitalt utstyr alltid fungerer. Det er lurt å sjekke underveis, for å slippe å miste data. «Fordelen med opptak er at alt som sies blir bevart. Vi kan konsentrere oss om spørsmålene og om intervjupersonens reaksjoner i løpet av intervjuet» (Thagaard, 2018, s. 112). Det å være forsker og intervjuer noen for første gang følte i utgangspunktet overveldende, for det var mye å huske på. Det å kunne fokusere på hva informanten formidlet av oppfatninger og forståelser, gjorde det lettere å få til en god intervjusituasjon. Det la grunnlaget for en fortrolig setting der informantene kunne oppleve at forsker var konsentrert som intervjuer. Hvis fokuset hadde vært på å både skrive ned svarene og stille spørsmål, kunne forskeren miste en del av informasjonen de ga. Transkriberingen skjedde etter at intervjuet var ferdig.

Før selve intervjuet starter kan forskeren gi informasjon om studien og muligheten for å trekke samtykket hvis de ønsker, la være å svare på enkelte spørsmål, muligheten til å lese igjennom transkripsjon i etterkant og få tilsendt studien når den var ferdig. Denne introduksjon kaller Kvale og Brinkmann for briefing (2015). Målet med briefing var å etablere kontakt og vekke tillit. Jeg hadde allerede sendt informert samtykke, der de gav tillatelse til å benytte informasjonen de ga til studien, men jeg gjentok dette i starten av intervjuet. Informantene ble også opplyst at studien var godkjent av NSD⁵.

I de første to intervjuene ble ikke spørsmålene sendt ut på forhånd og da ble det ytret ønske om at det hadde vært fint, for da kunne de ha forberedt seg bedre. Etter nøye overveielse ble da spørsmålene sendt ut på forhånd til resten av informantene. Resultatet ble mer utfyllende og gjennomtenkte svar fra disse. Det kan være tilfeldig, men min forforståelse støtter opp om at dette var bra med tanke på hvilke spørsmål som skulle stilles. Intervjuene ble gjort før sommeren 2019, slik at jeg kunne ha god tid til transkribering og etterarbeid. Det ble brukt 3-4 uker på intervjuene og hvert intervju varte i fra 45 minutter til 1,5 time. De informantene som brukte lengst tid var eierne.

⁵ Norsk senter for forskningsdata, som blant annet godkjenner forskningsprosjekt med personopplysninger.

4.7 Transkribering

Kvale og Brinkmann (2015) påpeker at det er noen viktige forskjeller mellom muntlig og skriftlig språk. Forskeren skal transkribere det som er observert, lest eller sagt over til et skriftlig språk. Nilssen nevner i boken sin at «Tekster som blir produsert av forskeren, vil aldri bli helt nøyaktig» (2014, s. 46). Det blir vanskelig å få formidlet kroppsspråket, mimikken, intonasjon, stemmeleie og med det kan verdifull informasjon gå tapt.

Det ble avklart på forhånd og/eller underveis at det som omhandlet spørsmålene og var relevant for studien ville bli tatt med i de skriftlige dataene. I tillegg er alle svarene anonymisert. Det er mulig å få andre til å transkribere intervjuer, det er ikke noen en forsker trenger å gjøre selv. Analysen av data starter allerede når intervjuet blir gjennomført, og den prosessen fortsetter under transkriberingen. Hadde andre blitt satt til jobben med å transkribere intervjuene hadde forskeren mistet denne prosessen. (Nilsen, 2014)

Transkribering gjør at intervjuene er mer strukturert og forberedt til selve hoved-analysen. (Kvale & Brinkmann, 2015)

Lydkvaliteten var bra, det var lett å høre hva informanten hadde å fortelle. Ved å transkribere rett etter et intervju, kan forskeren huske mest mulig av inntrykkene som kommer fram under et intervju. Det kan være lurt å høre flere ganger igjennom intervjuene for å sikre at alt som var nødvendig er blitt med. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) kan det å høre på opptaket flere ganger føre til at det blir oppdaget ulikheter eller at forskeren har hørt noe feil. Fordelen med å gjøre det selv er at jeg har blitt godt kjent med data og funn. Dette støtter også Nilssen når hun nevner at en av fordelene ved å transkribere selv er at «.. du blir veldig godt kjent med materialet» (2014, s. 47).

Opptakene er forsvarlig lagret i Nettskjema. Lydfilene vil bli slettet når studien er ferdig. Kvale og Brinkmann (2015) er også inne på reliabilitet med tanke på transkriberingen. Jeg valgte å skrive ned og bruke de ord som informantene brukte under intervjuet, foruten ord som ville identifisere informanten. Informantene kan kjenne igjen egne uttalelser og se om deres uttalelser har blitt brukt når de leser studien i etterkant.

4.8 Datareduksjon og analysetilnærming

Under studien ble Nvivo 12, som er et program som analyserer og organiserer kvalitativ data brukt. På mitt første forsøk på å bruke Nvivo 12 ble intervjuene transkriberte rett inn i Nvivo,

men det oppstod problemer med å kategorisere disse dataene. Forsøk nummer to ble de transkriberte intervjuene kopiert inn i Word-dokumenter, som ble lastet inn i Nvivo 12 og da gikk det bedre. Ved å bruke Nvivo 12 som analyseverktøy har det vært lett å kategorisere, se sammenhenger og lete etter mindre synlige sammenhenger.

Nilssen (2014) sier at målet med denne prosessen er å redusere datamengden til noen temaer eller kategorier som svarer på forskningsspørsmålene. Ved å redusere datamengden blir det lettere å få oversikt over og se om det er noen som går igjen i svarene fra informantene. Mye av det som informantene fortalte passer ikke inn i studien. Ved å filtrere dette bort, vil det bli mer oversiktlig å jobbe med de data som er igjen. Ved manuell bearbeiding ville det arbeidet tatt mye lengre tid.

Det første som ble gjort var å legge inn all data. Det andre var å grovsortere utsagn i kategorier. Videre fordelt jeg utsagnene i egne grupper for eiere og daglig ledere. Når denne reduksjon var blitt gjort ble data-massen mer oversiktlig. Etter den første grovsorteringen, ble det en mer nøye gjennomgang og det ble oppdaget at det var mange utsagn som gikk på det samme tema, som i utgangspunktet ikke hadde fått en egen kategori. Dermed ble det en ny gjennomgang av alle intervjuene, for å se om det var mer som var blitt oversett. Lengre ut i prosessen ble det også brukt en manuell bearbeiding ved å skape et matrise-system som kunne gi en helhetlig oversikt. I de vanligste oppslagsverkene defineres en matrise som en form for tabell, som bruker sitater eller nøkkelord, istedenfor tall. Ved å lage et slikt system ble enda det lettere å analysere og se om det var sammenhenger og sammenfallende oppfattelser.

Informanter	God ledelse	Forståelse av lederrollen	Organisasjonsstruktur

Eksempel på matrise

Hver informantkategori fikk en rad der nøkkelord ble satt inn. I begynnelsen var det flere kolonner med områder. Underveis forsvant noen kolonner og andre ble delt opp. Til slutt endte det opp med de kategoriene som kunne svare på problemstilling.

I studien er det prøvd å ha en god henvisningsskikk, ved å være nøye med å henvise til den teorien som er brukt i oppgaven.

På grunn av tidsaspektet er ikke transkripsjonene og tolkningene sendt til informantene for å kvalitetssikre datamaterialet. Hadde det blitt gjort ville det styrket troverdigheten. Ingen av informantene har etterspurt dette, selv om det står i informasjonen og samtykkeerklæringen de fikk tilsendt, at de kunne be om det.

4.9 Kvalitet - mulige feilkilder

I de vanligste oppslagsverkene skrives det om feilkilder i forskning; det er noe som skjer, men at det også er noe som jobbes mot å prøve å forhindre. Blant annet ved å være transparent i studiene.

Det å ha to roller, som forsker i denne studien og daglig leder i mitt ordinære yrke, kan føre til at mine forventninger om hva svarene skal bli, kan farge de funnene jeg jobbet videre med. Som forsker kan også feiltolkning av utsagnene og feilkoding skje. Det er her forskeren må være klar over at forforståelsen er en viktig del i vurdering av feilkilder. Hvis forskeren stiller ledende spørsmål, vil det påvirke svarene (Kvale & Brinkmann, 2015). Det at denne studien har en liten gruppe med informanter, bare åtte daglige ledere og fire eiere, kan det stilles spørsmål om funnene er representativ. Men samtidig kan de gi en pekepinn på hvilke oppfatninger som finnes hos eiere og daglig ledere i barnehagesektoren.

4.10 Validitet og reliabilitet

I de vanlige oppslagsverkene defineres validitet som gyldighet, at studien undersøker det som er på planen. Reliabilitet defineres som at pålitelighet, at resultatene skal kunne etterprøves. Ifølge Kvale og Brinkmann (2015) må forskeren sikre at metoden som blir bruk i studie undersøker det den er ment å undersøke. I denne studien som er en hermeneutisk studie, er det oppfatninger til daglig leder og eier om ledelse som er temaet. De funnene som kommer fram, må være så nøyaktig som mulig og representere det området som det blir vist til. Målet er å finne svar på det som det blir spurt om. Men validiteten vil ikke bare gjelde for den metoden som blir brukt for å innhente empirisk data, men også valg av informanter og teori som blir brukt underveis for å kvalitetssikre alle stadiene i studien. Ved å velge ut informanter som representerer de offentlig, private frittstående- og kjedebarnhagene, blir barnehagesektoren som område dekket. Kvale bruker begrepet «praktisere klokskap» underveis, og er avgjørende for evalueringen av den kunnskapen som produseres, det vil si en kontinuerlig prosessvalidering. Dette blir gjort ved å sikre at de forskjellige fasene i forskningsprosessen er fornuftige og forsvarlige og at de understøtter forskerens kvalitet. En forsker må sjekke,

utspørre og fortolke teoretisk de svarene som er innhentet. Forskeren må bestrebe seg for å sjekke om funnene er pålitelige, sannsynlige og troverdige.

Det vil være viktig å reflektere over hvordan intervjuene har blitt gjennomført og hvilken bakgrunn den enkelte informant har. Hva kan påvirke de svarene de gir? Kan det være at de gir de svarene informantene tror forskeren ønsker seg? Ved å ha flere informanter i samme rolle og plassering i organisasjon, vil studien ha mer reliabilitet. Det kan hende at informanten ikke forteller sannheten? Velger forskeren ut utsagn som underbygger sine hypoteser? Her må jeg som forsker hele tiden reflektere, prøve å svekke mine funn og konklusjoner ved å lete etter andre forklaringer og sammenhenger. Derfor vil drøftingsdelen være viktig for å prøve å belyse funn som er motstridende i hovedfunnene. For å sikre en god reliabilitet har jeg prøvd å være så transparent som mulig når jeg skriver denne oppgaven, ved valg av metode, valg av informanter og det å stille åpne spørsmål.

4.11 Etisk refleksjon

Kvale og Brinkmann (2015) tar for seg en rekke forskningsetiske spørsmål en forsker bør stille i begynnelsen av studien. Det er forskerens ansvar å ivareta informantenes og egen integritet i forskningsarbeidet. En forsker er avhengig av at det er tillit mellom forsker og informanter. Derfor må forskeren opptre på en høflig og ryddig måte. En forsker må også være oppmerksom på om studien kan være til skade på omdømme til informantene. Siden informantene er anonymisert vil det ikke utgjøre noe særlig risiko for informantene eller for samfunnet. Det kan være en mulighet for at enkelte informanter kan tro at de gjenkjenner andre informanter. Men spredningen er såpass stor og det er flere informanter innenfor samme kategori, slik at det er lite sannsynlig. Det kan komme fram enkelte kritiske betraktninger, men det er viktig at datamaterialet blir framstilt på en sannferdig måte, slik at dette også kan bli belyst. Under transkriberingen var det viktig å skjule identiteten til informantene. Det ble gjort ved å utelate uttalelser som kunne identifisere den enkelte. Det har vært viktig å sikre konfidensialiteten til både informanten, barnehagen og eieren.

Det som slo meg, var at absolutt alt jeg gjør i denne studien må vurderes og tenkes nøye igjennom. «Er dette greit?», «Vil noen bli kjent igjen med disse uttalelsene?» Det startet med planleggingen; sende søknad til NSD, informere, krav om informert og fritt samtykke, krav til anonymitet, krav om respekt for privatliv, fordi vi skal legge alt ut offentlig når vi er ferdige med studien (Kvale & Brinkmann, 2015, s. 97). Forskeren må vurdere informantenes

uttalelser da de kan avsløre hvor informasjonen kommer fra og hvilke ulemper eller konsekvenser de kan få for informanten. Jeg tenkte på det før intervjuene, men enda mer da jeg transkriberte og analyserte intervjuene. Det er mulig at noen av uttalelsene ville ha vært mer forsiktige og kanskje blitt redigert hvis de hadde lest igjennom de i ettertid. Det var mye informasjon som ble delt på en veldig åpen og ærlig måte. Grunnen kan nok være at vi oppnådde en fortrolighet under intervjuene og de hadde tillit til meg. Jeg må bruke utsagnene med klokskap.

For å gi informantene anonymitet og konfidensialitet har de blitt gitt et «kodenavn» i transkripsjonene og i presentasjon av empirien og i tillegg brukes personlig pronomen hen. Det er blitt satt opp skjema med oversikt over hvilke typer informanter som er med, her var jeg usikker på om det var lurt. Ved å være transparent vil det gi større reliabilitet, men det kan på den andre siden kunne peke mot den enkelte informant.

Studien er blitt meldt inn til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste (NSD) den 20.02.19. Godkjenningen kom 25.02.19 (vedlegg 2). Forskeren må etterstrebe og forholde seg til de vilkårene som ligger i den godkjenningen. Lydopptakene ligger i Nettskjema og vil bli slettet når studien er over. Notater og samtykke erklæringene er oppbevart sikkert og vil bli makulert når studien er ferdig.

4.12 Styrker og svakheter i det metodiske arbeidet

Det hermeneutiske perspektivet har gitt meg kunnskaper til å klare å se andres oppfatninger i et annet lys enn jeg klarte før. Det å se det fra informantenes ståsted gir en dypere og bredere forståelse av hvorfor ledelse i barnehage kan oppleves komplekst og hva som kan påvirke. En svakhet med studien er størrelsen på utvalget. Det burde vært flere informanter i hver kategori, fordi det den ene sitt svar trenger ikke å være representativt for andre innenfor samme kategori. Det ville gitt studien bedre reliabilitet. Intervju-guiden burde også hatt bedre kvalitet og vært jobbet mer med. Hadde den blitt laget i dag, hadde den blitt bedre fordi kunnskap om det å forske og gjøre intervju har økt. I ettertid ser jeg at det er flere spørsmål som burde vært stilt, spesielt om rolleforståelse.

5 Presentasjon av empiri

Jeg har valgt å presentere funnene i kategorier som følger forskerspørsmålene. Det første spørsmålet handler om oppfattelsen av god ledelse i barnehagen. Det andre spørsmålet handler om forståelsen av lederrollen. Det tredje spørsmålet tar for seg organisasjonsstruktur og ledelse.

Da denne prosessen startet var det mye data som kunne brukes. Det har vært en utfordring å dele funnene opp i kategoriene, slik at de ble oversiktlig. Funnene er i utgangspunktet vedt inn i hverandre og passer noen ganger inn i flere kategorier.

Jeg har valgt å presentere funnene i et kapittel og så drøfte funnene i et eget kapittel. Valget mellom å presentere empiri og drøfting sammen eller separat var heller ikke lett. Men kom fram til at funnene kom tydeligere fram på denne måten og det ville bli lettere for leseren å følge med i drøftingen. Funnene ligger også presentert i en matrise som vedlegg 1.

Skjema med informantenes kodenavn, der informasjon om utdanning er med fordi det kan kaste lys over hvorfor informantene svarer som de gjør.

Kodenavn	Utdanning ut over førskolelærerutdanning	Eierform
DL1	Nasjonal lederutdanning for styrere i barnehage – videreutdanning på universitetsnivå	Kommunal
DL2	Nasjonal lederutdanning for styrere i barnehage – videreutdanning på universitetsnivå	Kommunal
DL3	Nasjonal lederutdanning for styrere i barnehage – videreutdanning på universitetsnivå	Privat – frittstående
DL4	Nasjonal lederutdanning for styrere i barnehage – videreutdanning på universitetsnivå Master i ledelse	Privat – kjede
DL5	Nei	Privat – kjede

DL6	Nei	Privat – kjede
DL7	Nasjonale lederutdanning for styrere i barnehage – videreutdanning på universitetsnivå	Privat – kjede
DL8	Nasjonale lederutdanning for styrere i barnehage – videreutdanning på universitetsnivå	Privat - frittstående
Kodenavn	Utdanning	Eierform
E1	Førskolelærerutdanning Master i ledelse	Kommunal
E2	Førskolelærerutdanning	Kommunal
E3	Organisasjon og ledelse – Bachelor-nivå Styrelederskolen	Privat kjede
E4	Organisasjon og ledelse – Bachelor-nivå	Privat - frittstående

Kodenavn: «DL» står for daglig leder og «E» for eier. Informantene er nummerert tilfeldig.

5.1 God ledelse i barnehage

Det første spørsmålet dreier seg om hvilke oppfatninger eier og daglig leder har om hva god ledelse er.

Barnehageeieres syn på god ledelse

En barnehageeier var tydelig på hva som var god ledelse. Hen⁶ mente det handlet om; har du en utfordring, sett et mål, lag en løsning og sett i gang.

«Det jeg ønsker av lederne i dag; at man forstår at lederskap er fire-delt.

Personalledelse, fagledelse, merkantil og så utadrettet ledelse (strategi) Ledelse er alt det her, man kan ikke velge bort noe av dette. Noe er du god på og andre

⁶ Som et ledd i å anonymisere informantene brukes hen i istedenfor han/hun

ting er man ikke så god på. Man må skaffe seg kapasitet på alle områdene ... bygge lederteam ... bygge opp de rundt deg, det å kjøpe seg tid og mulighet» (E3).

Hen utdyper det videre:

«Jeg liker å tenke enkelt på det; tenk igjennom hva du skal få til, og her er det jeg skal få til, hvordan skal jeg komme i mål, hvem er jeg avhengig av, skaff deg kapasitet - bygg gode lederteam, vet du ikke hvordan du skal gjøre det, spør i nettverket ditt» (E3).

Denne eieren hadde også vært tydelige overfor daglige lederne om hva de forventet gjennom å utarbeide lederkrav. «Vi har satt ord på dette ved å lage lederkrav og hva vi forventer, det er måten vår å forsøke å strukturere opp den lederoppgaven på» (E3). En annen eier mener også at dette var et viktig poeng og trekker fram det med å sette krav til resten av personalet. Daglige ledere burde kreve mer av de ansatte, spesielt pedagogene.

«Så er det er viktig med ledelse og det er viktig at det er gode ledere, som legger føringer for hva slags forventninger vi har for barnehagen, hvor lang tid ting skal ta, at vi setter milepæler, at det er midler til det og ressurser/mennesker. De leder nok på en litt gammeldags måte, sånn litt takknemlig, legge til rette for alle det er lite krav, det burde vært mer krav til alle ansatte - spesielt til pedagogene» (E1).

En tredje eier mente at når en oppgave er presentert, så skal det ikke være særlig rom for diskusjoner. Da må det være gjennomføringskraft i lederteamet. Bruk av ledermøter er til for å få satt i gang oppgavene. «Ledermøte er ikke et diskusjonsforum. Det er der man lander en del ting. Det kan være hvordan vi jobber på avdelingene våre. Når de går ut av møtet skal de gå ut å gjennomføre det vi blir enig om» (E2).

Den siste av informantene på eiersiden hadde ikke noen formening om ledelse i barnehagen, foruten om å holde seg innenfor sitt økonomiske handlingsrom. «... daglig leder sørge for å drive økonomisk og forholde seg til de tilskuddene og foreldrebetalingen de får» (E4).

Selv om eierne var tydelige med tanke på at det var oppgaver som skulle utføres, ble det uttrykt at de ikke alltid har fått de beste resultatene med å være oppgaveorientert. Her kom den ene eieren fram med at prosessen sammen med daglig leder er viktig for å oppnå et godt resultat. «Vi har jo prøvd å tre prosjekt nedover hodet på virksomhetslederne, men det fungerer ikke - det fungerer dårlig. Oppgavene renner ut i sand» (E1). En annen eier kom med lignende uttalelse: «Det jeg har erfaring med som virker er å kjøre prosesser. Jeg har noen tanker og rammebetingelser, som jeg presenterer og så skal ledergruppen diskutere dette» (E2).

En av eierne uttrykte også at de forstod at det var utfordrende å være leder i barnehage nå fordi kravene var blitt skjerpet, men det var daglig leders ansvar å skaffe seg kapasitet til å mestre alle oppgavene som må til for å drive god ledelse.

«For daglig leder er det en kompleksitet som er veldig stor, det er en veldig bredde. Det å klare å prioritere hva som er viktigst er vanskelig. De tror at de må gjøre alle ting like bra, det trenger man ikke. Man kan skaffe seg kapasitet, det er ikke alle som vet hva de bør bruke dagen sin på. Det er personal- og faglig ledelse» (E3).

Det kommer fram, at eierne mener at daglige ledere er for gammeldags i sin ledelse. De burde være mer tydelig og sette større krav til sine ansatte.

Alle foruten én eier var ganske samstemt i at god ledelse er å sette seg mål, finne en god løsning, bruke de ressursene som er i barnehagen og gjennomføre oppgavene som er bestemt. Det å være tydelig, sette krav og ha gjennomføringskraft mente eierne var god ledelse. Det ble trukket fram at rollen som daglig leder hadde en veldig bredde og en stor kompleksitet. Her måtte daglig leder bruke sitt lederteam, øke sin kapasitet ved å delegere oppgaver. Det forventes fra eier at daglig leder skal prioritere det som er viktigst, nemlig personal og faglige ledelse. Eierne som hadde barnehagefaglig bakgrunn kom inn på at det kunne være hensiktsmessig å bruke prosess-styrt ledelse i lederteamet og finne fram til gode løsninger sammen.

Eierne er også tydelige på at de forventer at daglig ledere tar ansvar for egen måloppnåelse ved å bruke lederteamet i barnehagen for å få utført de oppgavene som ligger til lederrollen. I tillegg bruke nettverk for å få hjelp og støtte til å kunne klare å utføre oppgavene.

Daglige lederes syn på god ledelse

Når det gjelder kravene til ledelse har de økt betraktelig, først gjennom RP 2006 og nå sist i RP 2017. En av daglig leder beskrev det på følgende måte: «Det kreves mye mer faglig av oss nå, før var det ikke så uttalt. ... Nå er det strengere krav både faglig og i forhold til personal hvordan skal vi klare å følge opp den enkelte pedagog faglig ...?» (DL7). De daglige lederne reflekterte rundt det med hva som er viktigst, faglig- eller personalledelse. En annen daglig leder sa det på følgende måte: «Hvis jeg skal få utviklet barnehagen er jeg avhengig at jeg har personalet med meg. Slik at de kan gjøre sin del av jobben. Selvsagt er jo fag også en viktig del av jobben, men personalledelse er viktigst for å få de til å utøve faget i barnehagen» (DL6).

Daglige ledere uttrykker at tett oppfølging av ansatte er nødvendig både innenfor det faglige og det personalmessige. Daglige ledere i de store barnehagene vet at dette må følges opp, men merker at de ikke klarer å oppfylle dette kravet. «Som daglig leder har man ikke den naturlige nærheten til oppfølging av enkelt barn og pedagog, på grunn av arbeidsmengde med alle de andre arbeidsoppgavene som tilligger stillingen som daglig leder» (DL7). Det kom også fram at det var daglig ledere som var begynt å tvile på seg selv, når de opplever at det blir for mye. En tredje daglig leder sa følgende:

«Oppfølging for å holde motivasjonen hos pedagogiske ledere er den største jobben jeg har hatt. Kanskje er det for jeg ikke er god nok ... jeg må sette dette på dagsorden ... men det er så mange ting som å prioriteres. Og det er drepen for motivasjon» (DL1).

En fjerde daglig leder sa det sånn:

«I perioder føler man at man lykkes som leder, men så lurert jeg på ... hva skjedde ... en kontinuerlig prosess. De samme folkene, samme barnehagen, men alt svinger. Arbeidsmiljøet, sykefraværet ... svinger opp og ned ... er det bare menneskelig eller er det noe jeg ikke gjør eller gjør ...?» (DL2).

En femte daglig leder fra en frittstående privat barnehage priset seg lykkelig for at hen ikke jobbet i en stor barnehage, og et antall ansatte å ha ansvar for ikke var for høyt. For da kunne hen bruke tiden på oppfølging av både barn, foreldre og ansatte for å lage en god barnehage. «Jeg ønsker å være leder i en liten enhet for å kunne jobbe slik jeg gjør nå. Men jeg sitter jo på kompetanse på ledelse, slik at jeg hadde vel klart en større enhet» (DL8).

Denne daglige lederen trekker også fram helhetstenkingen som noe viktig for at hen skulle kunne utøve god ledelse. Hen blir støttet av en annen daglig leder:

«Vi må aldri tape helheten av syne. Hvis jeg går i dybden på noe, så mister jeg helhetsblikket. Og da må jeg trå litt tilbake for å få det igjen. ... Alt det administrative og økonomi er viktig og må også prioriteres. Men den viktigste funksjonen er veilederrollen, spennet mellom ufaglært til faglært er større enn i andre organisasjoner» (DL1).

En sjettede daglig leder uttalte hva hen oppfattet som lå i rollen som daglig leder: «Du er personalleder, administrativ leder, faglig leder, den lederen som skal ha den røde tråen og har en kongstanke. Den viktigste funksjonen er personalet mitt. Det å kunne se og jobbe gjennom mitt personale. Det viktigste av alt annet» (DL5).

En syvende daglig leder som jobber i en frittstående privat barnehage, opplever å lettere klare å følge opp dette. Hen oppfatter at ikke alle pedagogiske ledere klarer å utøve lederskapet godt nok: «Viktig at daglig leder er ute på avdelingene, fordi det er forskjell på hva ansatte sier at man gjør og det som faktisk blir gjort. Så en pedagogisk leder kan si; «at sånn gjør vi hos oss», men når jeg er der, så ser jeg at de ikke gjør det ...» (DL8). Hen nevnte videre at ved å ha kapasitet nok til å følge opp de ansatte tett, klarer hen å fange opp dette og kan jobbe videre med det.

«Noen ansatte vet ikke sitt «eget beste». Når det har gått seg til så er de fornøyde. Men de ønsker ikke endringer i utgangspunktet. Men da må du som leder tørre å gi dem utfordringer og ha kapasitet til å følge de opp. Viktig å kjenne sine ansatte og være tett på» (DL8.)

Det som kommer fram, er at daglige ledere oppfatter oppgaven med å drive god ledelse som krevende. Med reformene har det kommet større krav til ledelse av personalet og faglig

utviklingsarbeid. Som igjen fører til at det blir mer utfordrende å følge opp de ansatte. En av de daglige lederne nevnte at det å holde motivasjon til pedagogiske ledere oppe er den tyngste jobben. En annen daglig leder uttalte at både oppfølgingen og fagligheten til de pedagogiske lederne ikke alltid er til å stole på, slik at daglig leder må direkte inn på avdelingene for å observere og veilede. Det er et stort spenn mellom ufaglærte og faglærte ansatte, dermed blir oppfølging og veiledning en stor del av daglig lederrollen. Ved å dykke ned i tett oppfølging av personalet mister hen den helhetlige oversikten som er nødvendig å ha. En daglig leder nevner at mengden arbeidsoppgaver på andre områder enn personal og faglig ledelse er så stor at hen ikke har kapasitet til å følge de viktigste oppgavene tett. De daglige lederne oppfatter at det forventes at de skal fylle hele rollen med de arbeidsoppgavene som tilligger rollen som daglig leder, men de ser at dette ikke er mulig i barnehager som er på 4 avdelinger eller mer.

5.1.1 Oppsummering

Det er tydelige forskjeller hva eier og daglig leder mener er god ledelse i barnehagen. Jeg ser at eierne oppfatter god ledelse dithen at daglige ledere må være mer tydelig og sette større krav til de ansatte. Daglige ledere må ta ansvar for egen måloppnåelse og bruke lederteamet i barnehagen for å få gjennomføringskraft. Daglig leder skal sette mål, lage planer for gjennomføring og være tydelig på at disse planene skal gjennomføres.

Daglige ledere fokuserte på faglig utviklingsarbeid, veiledning og personlig oppfølging av ansatte for å kunne nå mandatet i barnehageloven og RP 2017. I tillegg nevner de oppgaver som også skal prioriteres og tar tid.

5.2 Forståelsen av lederrollen - leder eller pedagog?

Det andre spørsmålet dreier seg om hvilken forståelse eiere og daglig ledere har av daglig lederrollen. Kompleksiteten i barnehagene krever ganske mye av daglige ledere. Det kreves at de skal drive profesjonell ledelse. Det innebærer både en fagprofesjonell- og ledelsesprofesjonell rolle. Teorien viser at det er et spenningsforhold mellom disse to rollene.

Eiernes syn på rolleforståelse

Den ene eieren mente at dagligleders rolleforståelsen ikke var god nok. «Rolleforståelsen er litt for svak i barnehagen og det må det gjøres noe med» (E2). En annen eier som også hadde barnehagefaglig bakgrunn, var inne på samme tanken. «Det har ikke skjedd så stor endring blant alle de som har tatt styrerskolen, og det er synd» (E1). Nesten alle daglig leder i studien

har gjennomført den nasjonale styrerutdanningen. Men likevel mener eiere at daglig ledere er for lite profesjonell og at det har skjedd lite endringer etter videreutdanningen.

En eier fra frittstående privat barnehage hadde ingen formeninger om ledelse av barnehagen. «Her har jeg ikke noen tanker da jeg ikke kan noe særlig om barnehage. Min rolle har vært å sett til at barnehagen drives økonomisk ok. Jeg skulle selvsagt visst mer om dette, men ...» (E4).

En eier som ikke har barnehagefaglig bakgrunn, gikk mer detaljert inn i daglig leders mangelfulle lederprofesjonalitet. «Den systemiske tankegangen, det å være strategisk Forstår man hele konteksten man leder i, som barnehageleder. Jeg forstår at de ikke forstår det ... de har en annen utdanning ... lite ledelse ...» (E3). Hen utdyper videre:

«Profesjonalitet er nummer en, at du er veldig bevisst på hvorfor du sitter i lederstolen, hva skal du skape og hva skal til. Og du er god på å reflektere, du er sjølkritisk på egen praksis, å reflektere hva bruker jeg tiden på, hvem involverer, at du ser deg selv som en brikke i noe større. (E3).

Hen kommer inn på daglige ledere som ikke forstår å praktisere den systemiske tankegangen. «De svake lederne mangler mye av det ... de kommer på jobb og er happy og glade. Elsker å være med barna. Noen er opptatt av fag, andre ikke. Noen er konfliktsky og vil helst ikke ta i personalsaker» (E3). Denne eieren beskriver videre hvordan hen oppfatter at rollen som daglig leder blir fylt:

«Daglig ledere er veldig preget av omsorg, bry seg om, at vi skal være hyggelige, koselig, trygt og godt. Veldig glad i barna og gjør så godt de kan, de er glade i faget og glad i sine ansatte, men jeg tror at det mangler mye på det å utfordre og det å tørre å endre og ta tak i ting som de kanskje vet de burde ha gjort. Men det er så ubehagelig og kanskje vanskelig fordi de mangler kompetansen, motet og de mangler kanskje verktøyene» (E3).

Samme eieren avslutter temaet med å skissere opp hva hen mener må til for å bli mer lederprofesjonell:

«Vi skal forstå at vi er profesjonelle ledere. Få til en kultur der vi heier på hverandre og lærer av dem, tørre å «kle deg naken» og be om hjelp. For vi er mange som kan hjelpe. Vi må våge å utfordre hverandre på dette. Vi forstår oss i hjel. Hvis vi hele tiden støtter, støtter, støtter og glemmer å utfordre – da kan du aldri lykkes. Det å våge å være en kritisk venn, på alle nivå. Så hadde vi kommet mye lengre» (E3).

En annen kommunal eier har gått mer konkret inn og definert og endret oppgavene til daglige ledere ved å ta bort administrative oppgaver, ansettelse, utadrettet kontakt, etc. «Vi har gitt styrerne skriftlig delegasjon. Oppgavene er helt konkretisert. De trenger ikke å ha noe å lure på; hva som ligger i deres rolle. De er blitt bevisstgjort hva som ligger i den rollen nå» (E2).

Det kan virke som om eierne vil ha tydeligere ledere, profesjonelle ledere som har forståelse for hva de skal gjøre for å utvikle barnehagene på alle områdene. Eierne vil ha ledere som klarer å se hele organisasjonen og utnytte det potensiale som ligger i den hierarkiske strukturen. En tre-nivå kommun har gjort en strukturendring og delt lederrollen i to, der daglig leder blir en fagleder i barnehagen og en virksomhetsleder på et nivå over som overtar administrativ-, strategisk og overordnet personalledelsen. Eier har på den måten gitt daglig leder tydelige direktiver om hva som ligger i rollen.

Daglige ledes syn på rolleforståelse

Daglig leder i tre-nivå kommunen der det ble gjort organisatoriske endringer uttalte:

«Det er laget en plan og der kommer det fram at arbeidsgiver ikke ønsker hele meg, de ønsker kun deler av meg. Jeg føler meg litt fanget. Jeg har jo søkt på denne jobben, men hele meg får ikke være med å gjøre denne jobben. Kun en liten bit ... jeg ble veldig usikker ... det er veldig tungt å gjøre jobben når jeg ikke kan gå inn med hele meg» (DL2).

Men litt senere i intervjuet sier hen: «Jeg elsker faget mitt og synes det er greit at jeg ikke har ansvar for alt det andre» (DL2). En annen daglig leder fra en to-nivå kommune uttalte at: «Jeg har tenkt mange ganger at jeg hadde heller ville ha hatt en faglederrolle. Der jeg kan jobbe direkte mot de ansatte» (DL1).

En tredje daglig leder fra privat frittstående barnehage beskriver sin oppfattelse av lederrollen:

«Jeg må vite alt om barnehagen, samtidig skal jeg kjenne alle medarbeiderne mine for det er de som skal gjøre jobben og så skal jeg være tilrettelegger. Det er litt banalt, det handler om alt fra at de som er på jobb har alt de trenger av materialer for å gjøre jobben sin, til å følge opp de sykemeldte og til at de som er på jobb hele tiden også skal kunne trives. Det er vanvittig mye, du kan ikke si det i et ord. Når jeg tenker på det, blir jeg helt svett» (DL3).

Hen snakket videre om at daglig lederrollen har endret seg mye.

«Min rolle er kjempe endret. Der jeg mye mer før kunne gå å være sammen med personale, så synes jeg at jeg nå er mer ovenfra og ned styrer. Jeg sitter mye mer og lager de overordna planer og det er der jeg må være oppdatert og at jeg skal være den som får det ned på en forståelig og grei måte, slik at både assistenter og pedagoger forstår. Jeg må hele tiden være i front. Før kunne jeg mer dra lasset sammen med dem. Men nå må jeg være 100 % foran» (DL3).

Noen daglige ledere trekker fram personalledelse som det viktigste området, mens andre trekker fram faglig ledelse. Samtlige daglige ledere i studien ønsket seg mer tid til faglig ledelse, fordi de mener barnehagene trenger det for å bli gode barnehager. Deres oppfattelse er at de ikke har kapasitet til både faglig ledelse og de andre arbeidsoppgavene de har.

«Å være leder i barnehage er så omfattende, det er så enormt mange ulike områder man må være god på og mestre. At det å bare være en person som skal dekke alle områdene i en stor barnehage, gjør at man ikke med handa på hjertet kan si at man gjør en veldig god jobb. Og med stor barnehage mener jeg fra fire avdelinger og oppover» (DL5).

En annen daglig leder utdyper det videre:

«Det burde vært enda mer fokus på faglig ledelse, fordi det er det som vil avgjøre om vi blir den beste barnehagen. Så det bør tvinge seg fram at vi får mer faglig ledelse i barnehagen hos oss. Det bør være en faglig leder som kunnet ta seg av

det indre livet, som har ansvaret for å støtte de pedagogiske lederne i sitt arbeid, veilede og jobbe med utviklingsarbeid» (DL7).

Det kan virke som at daglig ledere er delt i synet på hvilken del av rollen de skal vekte mest. Det kommer fram at rollen har endret seg mye de siste årene. Kravene er blitt større og innholdet har endret seg. Samtlige daglige ledere trekker fram at det er for lite tid til faglig ledelse, bortsett fra hen som hadde fått organisert om sin stilling til å fokusere på faglig ledelse. Hen har både et ambivalent forhold til det å få endret sin stilling, men er veldig glad for det. Det kan virke som at daglige ledere oppfatter at de ikke har kapasitet til å jobbe nok med faglig ledelse, noe som de mener er nødvendig for å skape gode barnehager.

5.2.1 Oppsummering

Eierne trekker fram at ledelsen er for lite profesjonell. Det blir stilt spørsmål om det er kompetanse, mot eller verktøy som mangler. Selv om daglig ledere har økt sin lederkompetanse mener eiere at rolleforståelsen er for svak og lite tydelig. Alle eierne, bortsett fra eier i en frittstående privat barnehage, var tydelig på at de forventer en mer profesjonell ledelse fra daglig ledere. Den frittstående eieren hadde ingen formeninger om temaet ledelse av barnehagen. Hos den private eieren av en kjede forventet eier at daglige ledere selv må ta ansvar for å bli mer ledelsesprofesjonell. Hos begge eierne med barnehageprofesjonell bakgrunn kan det se ut til at det var større forståelse for kompleksiteten i lederrollen. Den ene eieren hadde valgt å foreta en endring i organiseringen, slik at innholdet i daglig lederrollen ble endret til en tilnærmet fagligprofesjonell lederrolle. Den andre eieren med barnehagefaglig kompetanse ønsket å få til en endring, fordi slik det er nå ikke oppfattes som godt nok.

På den andre siden har daglige ledere en annen forståelse av innholdet i rollen enn eierne. Daglig ledere er ikke uenig i at rollen krever at de skal utøve profesjonell ledelse og de fleste daglige ledere ønsker å være profesjonell. Samtidig mener de at det faglige ikke blir vektet nok. Daglige ledere har en oppfatning at lederrollen er svært omfangsrik, kompleks og at det er mange områder som skal dekkes. Kravene om at daglige ledere må utøve både fagprofesjonell ledelse og ledelsesprofesjonell ledelse oppleves som utfordrende. Det er et tydelig funn at kommunale daglig ledere ønsket å identifisere seg mest med fagprofesjonell ledelse. De private daglige lederne ønsker også mer tid til faglig ledelse, men da helst

gjennom en organisatorisk endring. De ser for seg at det blir ansatt en faglig leder i barnehagene for å ivareta dette området.

5.3 Organisasjon og ledelse

Det tredje spørsmålet dreier seg om hvilke oppfatninger eiere og daglig ledere har om dagens organisasjonsstruktur og ledelse.

Eierne syn på organisasjon og ledelse

En barnehageeier fra en privat kjedebarnehage var tydelig om organisering i barnehagene og hva hen forventet:

«Det er hemmende med flat struktur, det må være forskjell på en pedagogisk leder og en assistent. Skulle bare mangle at det ikke skulle være et tydelig hierarki. Det bør være mer tydelig hva den enkelte skal gjøre. Det bør være tydelig hvem har ansvar for hva. Hva ligger i ledelsesmandatet? Det er du som er leder og det må være et tydelig mandat i lederteam. Alle driver ledelse, og det må være tydelig hvem som setter kabalen. Det å være bevisst på hva som ligger i ledelsesmandatet, Det er forskjell på hvilket ledelsesnivå du tilhører. Ønsket mitt er å profesjonalisere og få alle til å gå i takt» (E3).

Eieren i tre-nivå kommunen har holdt på med omorganisering og hadde bestemt seg for følgende struktur:

«Vi blir to-tre virksomhetsledere. Så det vil være en felles ledergruppe, men også to-tre ledergrupper med daglig ledere. Vi legger like premisser for disse barnehagene i drift ... Jeg tenker at det som gjelder den hierarkiske oppbyggingen blir ivaretatt hos oss» (E2).

Eieren i den andre kommunen, som er en to-nivå kommune fortalte at det hadde vært gjort et forsøk på å gjøre endringer for en del år tilbake. Forslag til endring var blitt tatt opp i gruppen med daglige ledere, men blitt avvist. «Det ble prøvd for en del år tilbake å gjøre noen endringer, men det ble stoppet av styrergruppa» (E1).

Den fjerde eieren som kom fra privat, frittstående barnehage, hadde ingen innspill med tanke på organisering av barnehagen. «Det har jeg ikke noen spesielle tanker om» (E4).

Hos flesteparten av eierne var det et ønske om tydelig hierarkisk ledelse fordi det ikke er bra nok i dag. Både eierne i private kjedebarnehage og to-nivå kommunen ønsker endringer ved at daglig leder skal bli mer profesjonell. Tre-nivå kommunen har gjort endringer og ønsker med det å gjøre det tydeligere for daglig leder hva oppgavene skal være. Her har kommunen et tredje nivå for å ivareta det meste av administrativ- og personal oppgavene innenfor barnehagesektoren og daglig leder fungerer som en fagleder. I tillegg jobbet kommunen med ansvarliggjøring av pedagogiske lederne, som eierne mente ikke tok nok lederansvar. «Noen pedagogiske ledere er passive. De sitter og venter på at daglig leder skal gjøre alt og si hva de skal gjøre» (E2).

Daglige lederes syn på organisasjon og ledelse

Flere daglige ledere etterlyser endringer av organisasjonen. En daglig leder sier følgende:

«Det er utrolig viktig at eier har et målrettet syn på ledelse. Hvis de bare pøser på og ikke har forståelse for hvordan vår arbeidssituasjon er så er det ikke bra. Det har vært luftet for mange år siden at det var mulig å kanskje slå sammen noen barnehager, men de rakk bare så vidt å tenke den tanken før det ble tvert stoppet. Når man får en ny rammeplan med såpass store endringer med krav, så burde også organisasjonsformen komme opp til debatt. Men det er ikke tatt tak i» (DL1).

Kravene i RP 2017 ligger fast, men oppfattelsen til daglige ledere er at barnehagene ikke har kapasitet til å jobbe effektivt med disse kravene på en god nok måte. En daglig leder i en to-nivå kommune uttaler at avstanden opp til neste nivå oppleves for stor, fordi de ikke blir fulgt opp.

«Ledelsen i kommunen stiller krav, men vi slipper for lett unna. Det kan være mange grunner for at vi ikke gjør alt vi blir pålagt. Men vi bør bli fulgt opp bedre. Det er jo noen ledere som ikke tar ansvar som leder ... Det er viktig å ta noen steg tilbake å jobbe med roller og innhold i stillingene de innehar» (DL1).

Daglig leder fra frittstående privat barnehage kom med følgende uttalelse: «Jeg opplever at vår eier ikke har kunnskap om barnehage i det hele tatt. Det fører til at eier bare er i periferien, og de har ikke noe å komme med» (DL3).

Daglige ledere gir samlet uttrykk for at barnehagen som organisasjon ikke er rustet til å imøtekomme den nye rammeplan med sine faglige krav. Daglig ledere i kjedebarnehager går litt lengre med forslag til hvordan barnehagene kan klare å imøtekomme kravene i rammeplanen.

«Jeg tenker det at den involveringen som blir gjort i det med å utvikle barnehagene med tanke på ledelse, så burde det vært tatt med folk som har erfaring med det å jobbe som leder i barnehagen. For mye av det som kommer fra eier er kjempeflott, men de ser ikke hele bildet av alle oppgavene som en daglig leder har. Når jeg snakker med dem, så skjønner jeg at de ikke forstår hvordan det er å lede en barnehage. Det er noe helt annet enn å drive Rema 1000 butikk. Jeg skulle ønske vi fikk medvirkning i utviklingen av ledelse i barnehagen» (DL7).

Under intervjuene kom det også fram at daglig ledere i private frittstående barnehager hadde gjort endringer innenfor strukturen i barnehagene. «Jeg har på en måte delt det litt inn. Først er det jeg som har styringsrett på det jeg har. Og så har vi lederteamet som har ledelsen på huset. Slik var det ikke når jeg kom. Da var det flat struktur» (DL3).

«I lederteamet vårt er ikke pedagogene med, men bare de pedagogiske lederne. Det er her vi tar de viktige avgjørelsene. Det må dyrkes og holdes ved like. Hvis ikke så glir det ut igjen. Det er viktig å fremelske den rollen, selv om de ikke har utdannet seg til det. Men når de trår inn i pedagogisk leder rollen, så må de stå opp» (DL3).

Det samme hadde den andre daglige lederen i en frittstående privat barnehage gjort.

«Det er viktig å få et hierarki med tydelige ledere. Den største utfordringen er å få de pedagogiske lederne til å forstå at de ikke er en del av et kameratskap ... Når de pedagogiske lederne er for lite tydelig, kommer de uformelle lederne fram» (DL8).

De fleste daglig lederne var inne på det med å ha tydelige lederteam, som skal ta en del av ansvaret for å lede barnehagen innad. «Barnehagen er en lærende organisasjon og for å utvikle barnehagen sin kapasitet/kvalitet så er vi avhengig av et godt lederteam, som også har kunnskap om ledelse» (DL1). Videre fortsetter hen: «Vi vil gjerne ha

pedagogiske ledere med leder i magen, men vi konstituerer assistenter til den pedagogiske lederrollen» (DL1). Flere daglige leder uttrykte utfordringer med å få ansatt gode pedagogiske ledere.

Daglige ledere i kjedebarnhagene ønsket seg en stabsfunksjon eller en fagleder, slik at de var flere til å dele på arbeidsmengden.

«I framtiden tenker jeg at en del av den jobben som vi gjør i barnehagen av administrative oppgaver, bør gjøres av andre. Oppgaver som personer med «handel og kontor» kan gjøre. Vi burde bruke tiden på det som er viktig; personalledelse og fag» (DL7).

«Det å ha en fagleder er nok helt nødvendig når man ser hvilke krav rammeplanen har» (DL5).

«Det bør tvinge seg fram at hver barnehage får en faglig leder som kan jobbe med papirarbeid som individuelle opplæringsplaner og observasjon av barn med spesielle behov, gå på møter med PPT og kunne være tett på for å ivareta de barna som har spesielle behov» (DL7).

Det var samstemt fra daglige ledere at det var mangel på kapasitet for å utøve ledelse. Behovet for forutsigbarhet og å få gjennomført ledermøter gjorde at en del av daglige ledere utvidet sin arbeidstid, med å gjennomføre møter etter ordinært arbeid. «Vi er nødt til å legge om møtevirksomheten vår. Vi må ha de møtene – de er veldig viktig. Så det blir nok pedagogiske ledermøter på ettermiddagstid» (DL2). Seks av åtte daglige ledere kom inn på arbeidsmengde og belastning, og behovet for å være to personer som kunne dele på arbeidsoppgavene. «Jeg opplever at det ikke er samsvar mellom de kravene som stilles og de ressursene som stilles til rådighet. Det krever mye organisering. Da bør det være to i ledelsen, som kan diskutere med hverandre» (DL6). De daglige lederne som ikke nevnte kapasitetsutfordringene i ledelsen jobbet i tre-avdelingsbarnehage og den kommunen som var blitt omorganisert til tre-nivå kommune.

Daglig leder i tre-nivå kommunen kommer med følgende uttalelse:

«Virksomhetslederne har ansvar for inntak av barn, ansettelse, leder barnehagene faglig, deltar i grupper med samarbeid med andre instanser som barnevern, PPT, helsesykepleier, etc. De har ansvar for budsjettarbeidet og gjør det administrative arbeidet. Den rollen jeg har som styrer blir kalt for avdelingsleder. Jeg har fått tildelt et budsjett, skal være personalleder og fagleder. Det er ingen tvil om hva som er mine oppgaver» (DL2).

Hen fortsetter videre: «I min organisasjon har vi startet på en mer effektivisering av ledelsen. Det synes jeg er fint. Det lover veldig godt – det blir tydelig hva ledelse er og hva våre eiere forventer. Det er på bedringens vei» (DL2).

Daglig leder i en frittstående privat barnehage hadde fått godkjenning fra eier på å øke grunnbemanningen for å imøtekomme kravene i RP 2017 om arbeid med faglig utviklingsarbeid. «En utfordring å få tid til utviklingsarbeid, så vi har en ekstra ansatt for å klare dette. Foreldrene vil prioritere at vi bruker penger på personalet» (DL8).

Det kommer fram at i to-nivå kommunen er det ønskelig med tettere oppfølging, fordi avstanden til ledelsen i nivået over er for langt unna. Daglig ledere fra private kjedebarnehager og daglig ledere i to-nivå kommunen ønsker en gjennomgang av rollen som daglig leder opp mot de arbeidsoppgavene som tilligger stillingen pr. i dag. Daglige ledere i kjedebarnehagene ønsket seg en stabsfunksjon eller en fagleder, slik at det er flere til å dele på arbeidsmengden, mens daglige ledere i frittstående barnehager jobber med tydeliggjøringen av lederstrukturen på eget initiativ, da eierne ikke har noen formening om dette.

5.3.1 Oppsummering

Eieren i tre-nivå kommunen har omorganisert og skissert opp en mer tydelig hierarkisk oppbygging. Daglig leder fra samme kommune er positiv til den endringen som ble startet, selv om det ble ytret sorg over å ikke kunne bruke hele seg i jobben sin. Det er tydeligere for daglig leder hva oppgavene er. Her har de et eget nivå for å ivareta alle administrative-, utadrettede og strategiske oppgaver i barnehagesektoren, og daglig leder fungerer som en fagleder i sin barnehage.

I to-nivå kommunen har det ikke skjedd endringer i organiseringen, men det ønskes endring fra både eier og daglige ledere. Et forsøk på en organisasjonsendringsprosess ble stoppet for over 10 år siden. Daglig leder uttrykker motstridende følelser når det gjelder ønske om å bare

konsentrere seg om det faglige, og viten av viktigheten med å ha den helhetlige oversikten over barnehagen for å drive god ledelse. Det kommer fram at i to-nivå kommunen er det ønskelig med tettere oppfølging fordi avstanden til ledelsen i nivået over er for langt unna.

Daglig ledere fra private kjedebarnehager og daglig ledere i to-nivå kommunen ønsker en gjennomgang av rollen som daglig leder opp mot de arbeidsoppgavene som tilligger stillingen pr. i dag. Daglige ledere i kjedebarnehagene ønsker en stabsfunksjon eller en fagleder, slik at de var flere til å dele på arbeidsmengden. Daglige ledere er tydelige på at det bør skje en endring i organiseringen, de mener at ressursrammene for ledelse er for trange til at det skal kunne utøves god ledelse i barnehagen. Innenfor kjedebarnehagene er det tydelige krav om hva eier forventer av daglige ledere og at dette skal løses innenfor gjeldende rammer. Eieren ønsker at daglig leder skal lede mer profesjonelt og danne lederteam. Eieren mener lederteam vil øke daglig leders kapasitet i arbeidet med å lede barnehagene.

Daglige ledere i frittstående barnehager har jobbet med tydeliggjøringen av lederstrukturen på eget initiativ, da eierne ikke har noen formening om temaet. Den ene daglige lederen uttrykker bekymring for at det er skummelt, mens annen daglig leder mener at det er bra. For da kunne hen organisere barnehagen slik hen mente var best for barna og de ansatte.

Samlet sett gir daglig ledere uttrykk for at de prøver å gjøre endringer innenfor de rammene de har, men de har en opplevelse av at det er med vekslende hell, og at det ikke alltid går bra.

6 Drøfting av funn opp mot teori

Drøftingene tar utgangspunkt i problemstillingen, forskerspørsmålene og det teoretiske rammeverket som er benyttet i denne studien. Det er samme struktur som i kapittelet for presentasjon av empiri.

6.1 Hvordan kan vi forstå ulike oppfatninger om ledelse hos eiere og daglige ledere?

Eieres oppfatning av ledelse

I mine funn kan det se ut til at eiere har en klar oppfatning av hva god ledelse i barnehage er. Ifølge empirien samsvarer eiernes oppfatning med en av Jacobsens lederstrategier (2014) ved

at de har et tydelig oppgaveorientert perspektiv på hva god ledelse i barnehagen er. Eierne mener at daglige ledere har fått en oppgave som de skal utføre. De har rammer dette skal løses innenfor og de har fått et mål gjennom RP 2017 (Kunnskapsdepartementet, 2017). Daglig ledere må finne løsninger og iverksette tiltak som gjør at de når disse målene. Et av utsagnene var: «... Tenk igjennom hva du skal få til, hvordan skal jeg komme i mål, hvem er jeg avhengig av, skaff deg kapasitet – bygg gode lederteam, vet du ikke hvordan du skal gjøre det, spør i nettverket ditt» (E3). Det passer helt inn i Jacobsens perspektiv om en «ovenfra og ned»- strategi, der målet er å få oppgavene gjort.

Tre av eierne erkjenner at rollen som daglig leder er kompleks og har stor bredde, noe som gjør at dette ikke er en lett oppgave. Slik jeg tolker det mener eierne at dette kan daglig ledere klare, hvis de skaffer seg nok kapasitet ved å øke kompetansen, delegere oppgaver, være tydeligere som ledere, veilede og gi opplæring til lederteamet i barnehagen. Eier i en kommune og en kjede har innført skriftlig delegasjon og lederkrav som er instruerende for å hjelpe daglige ledere til å utføre sine oppgaver. Selv om eiere uttaler at de har en forståelse for kompleksiteten og bredden, er ledelsen oppgaveorientert.

Eierne har forskjellig faglig bakgrunn, og det kan se ut til at dette påvirker hvor oppgaveorientert de er. To av eierne som ikke har barnehagefaglig bakgrunn, har et helt tydelig sterkere oppgaveorientert perspektiv enn de som har barnehagefaglig bakgrunn. To eiere med barnehagefaglig bakgrunn uttaler: «Vi har prøvd å tre prosjekter nedover hodet på virksomhetslederne, men det fungerte ikke» (E1). Den andre eieren uttaler: «Det jeg har erfaring med som virker er å kjøre prosesser ...» (E2). Jeg tolker det slik at de med barnehagefaglig bakgrunn bruker sin kompetanse og har et mer menneskeorientert perspektiv på ledelse. Erfaringsvis hadde de opplevd at de må ha daglige ledere med seg i en prosess, for å oppnå det de ønsker.

Daglige lederes oppfattelse av god ledelse

Daglige lederes oppfattelse av god ledelse er samstemt og samsvarer med Jacobsens lederstrategi (2014) ved at de er menneskeorienterte. De har den oppfatningen at det å lede barnehager er en kontinuerlig prosess, der de kontinuerlig må jobbe med å utvikle de ansatte for å oppfylle samfunnsmandatet. Alle informantene snakker om tett oppfølging, veiledning av personalet og jobbing med utviklingsarbeid som en kontinuerlig prosess som aldri tar slutt.

Det at de ansatte består av både faglærte og ufaglærte gjør det ekstra utfordrende for daglig leder å legge til rette for disse prosessene. Dermed har daglig ledere flere prosesser på gang samtidig. De jobber parallelt med både lederteamet, pedagogene og assistent/fagarbeidergruppen. Uansett hvem daglig leder jobber mot, så har de et menneskeorientert perspektiv. Noen daglige ledere nevner at de har forventninger til sine pedagogiske ledere om at de skal utføre sin rolle og bli mer tydelig for å få utført sine oppgaver. De prøver å være mer oppgaveorientert, men opplever det som krevende fordi de pedagogiske lederne mangler lederkompetanse eller vilje til å lede. En daglig leder uttaler: «Oppfølging for å holde motivasjon hos pedagogiske ledere er den største oppgaven jeg har hatt ...» (E1). Det kan tyde på at daglig leder ønsker å bruke oppgaveorientert ledelse i tillegg til menneskeorientert ledelse, men det blir vanskelig på grunn av manglende lederkompetanse og vilje hos pedagogiske ledere.

Ved å se til Jacobsens (2014) to lederstrategier, oppgave- og menneskeorientert perspektiv, kan det se ut til at uttalelsene fra eiere og daglige ledere gir et klart bilde av at eiere har et oppgaveorientert perspektiv, mens daglige ledere har et menneskeorientert perspektiv. Men funn kan tyde på at selv om eiere har et oppgaveorientert perspektiv, så gir faglig bakgrunn utslag på hvilken lederstrategi de velger å bruke. Funn kan også tyde på at daglige ledere ønsker å kunne bruke både et oppgaveorientert- og menneskeorientert perspektiv. Daglige ledere ønsker å utøve oppgaveorientert ledelse i tillegg til menneskeorientert ledelse, men sliter fordi det mangler lederkompetanse i lederteamet i barnehagen.

6.2 Hvordan er forståelsen av lederrollen?

Stortingsmeldinger, RP 2017 og kunnskapsrapporter peker på at det er ønskelig med profesjonell ledelse i barnehagene. Gjennom tilbud om videreutdanning i ledelse kan det se ut til at myndighetene ønsker å profesjonalisere daglig lederrollen. Ifølge Mordals (2014) oversikt over hva en god leder må, poengteres det at daglig leder må kunne ledelse og være oppdatert på sitt fagfelt. Det kan tolkes som om det etterspørres både fagprofesjonell- og ledelsesprofesjonell ledelse.

Eieres forståelse av lederrollen

I min studie er det tydelige funn på at eiere og daglig ledere har forskjellig forståelse av lederrollen. Eierne mener at daglig ledere har svak rolleforståelse og de ønsker en mer tydelig hierarkisering. En eier påstod at daglige ledere har lite forståelse for hele konteksten når det

gjelder ledelse, det å tenke systemisk. De mangler profesjonalitet i lederrollen og burde øke kompetansen på ledelse. Hen uttalte: «... jeg forstår at de ikke forstår det ... de har en annen utdannelse ... lite ledelse ...» (E3). En annen eier etterlyser en forventet endring. «Det har ikke skjedd så stor endring blant alle de som har tatt styrerskolen, og det er synd» (E1). Møller (2010) og Granrusten (2016, ss.215-233) fant i sine undersøkelser at daglige leder hadde et tydelig skille om de var fagprofesjonelle eller ledelsesprofesjonelle ledere. De mener at den barnehagefaglige bakgrunn står sterkt som grunnlag for daglig leders ledelse, og dermed utøver de en fagprofesjonell ledelse. Det var en liten andel daglige ledere som utøvde lederprofesjonell ledelse, dermed støtter de eierne som etterspør tydeligere ledelsesprofesjonell ledelse. Til motsetning fant Børhaug og Fimreite (2018) ut at daglige ledere som hadde tatt videreutdanning i ledelse, hadde sterkere lederidentitet enn profesjonsidentitet. Granrusten (2016) uttalte at hvordan de daglige lederne ser på seg selv, påvirker hvordan ledelse blir utøvd.

Daglige lederes forståelse av lederrollen

Mine funn viser at alle daglige lederne i studien gjorde forsøk på å drive lederprofesjonell ledelse, gjennom å ansvarliggjøre pedagogiske ledere med de oppgavene som blir pålagt dem i RP 2017. De ønsket tydeligere pedagogiske ledere som tar sin del av ansvaret og oppgavene med å lede barnehagen. Ved at daglige ledere bevisst jobber med lederteamet for å styrke lederstrukturen innad i barnehagen, kan det tolkes som at de prøver å utøve lederprofesjonelle ledelse. De momentene daglig leder var inne på er helhetlig oversikt, se ting i sammenheng og fordele ansvar og myndighet. Kun de private daglige lederne nevner strategisk ledelse som en del av lederrollen. Ifølge Børhaug og Fimreite (2018) har barnehagene nå fått tydeligere daglige ledere. Han viser til daglige ledere som tar overordna ansvar internt og er blitt mer synlig overfor omgivelsene. I min studie ser daglig ledere på seg selv både som faglige ledere, personalledere og ledere av en virksomhet/bedrift. Det samsvarer med det som Børhaug og Fimreite fant i sin studie, at daglig leder «... er den ansvarlige og beslutningstagenede overordnede» (2018). Det kan tyde på at det skjer positiv utvikling med tanke på rolleforståelse og det å få en mer profesjonell ledelse i barnehagene, med både fagprofesjonell ledelse og ledelsesprofesjonell ledelse.

6.3 Hvordan påvirker organisasjonsstrukturen ledelse i barnehagen?

Når det gjelder organisasjonsstrukturen i barnehagene kommer det fram funn i studien som påvirker hvordan ledelsen blir utført.

Påvirkning 1 - kompetanse

Ifølge Larsen og Slåtten (2014) er barnehagene organisatorisk bygget opp som et hierarki. Aasen (2010) viser til at barnehagene historisk sett har i praksis vært en organisasjon med flat struktur. Tradisjonelt er arbeidsoppgavene lagt til forskjellige vakter som en jobbrotasjon. På den måten har både pedagog, fagarbeider og assistent gjort de samme tingene. Det har nok vært nødvendig på grunn av fordeling av fag- og ufaglærte. De etablerte strukturene med et flertall av ufaglærte, har vært og er en stor utfordring for daglig leder og de pedagogiske lederne, når de skal utøve ledelse på en god måte. Et av funnene er en eiers oppfattelse av passive pedagogiske ledere. «Noen pedagogiske ledere er passive. De sitter og venter på at daglig leder skal gjøre alt og si hva de skal gjøre» (E2). Et annet funn er mangelen på kvalifiserte søkere til lederstillinger i barnehagene. En daglig leder sa det på følgende måte: «Vi vil gjerne ha pedagogiske ledere med leder i magen, men vi konstituerer assistenter til den pedagogiske lederrollen» (DL1). Eier og daglig leders bekymring om manglende kompetanse blir støttet av Larsen og Slåtten (2014) som sier at kompetanse er et av kriteriene som spiller inn på kvaliteten. For å få et hierarki til å fungere må rollene være fylt av personer som innehar de kvalifikasjonene som kreves. Det kan se ut til at funnene avdekker utfordringer i forhold til oppfyllelse av kvalitetskriteriet. Mangel på kvalifisert personell i et lederteam vil påvirke daglig leders mulighet for god ledelse. Både fordi barnehagen vil mangle kritisk kompetanse og at daglig leder må bruke sin kapasitet på pedagogisk ledernivå istedenfor daglig ledernivå.

Påvirkning 2 – stabsfunksjon eller ikke

De kommunale barnehagene har stabsfunksjoner som avlaster daglige lederne med administrative oppgaver. De private barnehagene er linje-organisasjoner uten stabstjenester i organisasjonen. De fleste private barnehager kjøper stabstjenester hos for eksempel PBL. Kjedefarnehagene har lagt disse oppgavene til daglig leder. Ifølge Larsen og Slåtten (2014) blir organisasjonen mindre fleksibel ved ikke å ha stabstjenester. Daglig leder får et bredere ansvars- og oppgaveområde og har merarbeid i sammenligning med andre daglige ledere.

Flere daglige ledere i kjedebarnhagene uttrykker at en del administrative oppgaver kan andre gjøre. «I framtiden tenker jeg at en del av den jobben som vi gjør i barnehagen av administrative oppgaver, bør gjøres av andre ...» (DL7). De uttrykte bekymring for at deres arbeidstid ble «spist opp» av oppgaver som ikke handlet om faglig ledelse eller personalledelse.

«I framtiden tenker jeg at en del av den jobben som vi gjør i barnehagen av administrative oppgaver, bør gjøres av andre. Oppgaver som personer med «handel og kontor» kan gjøre. Vi burde bruke tiden på det som er viktig; personalledelse og fag» (DL7).

Spørsmålet blir om eier bør vurdere å kjøpe disse tjenestene og gjøre organisasjonen mer fleksibel eller de velger å beholde dagens ordning.

Påvirkning 3 – Arbeidsmengde

Gjennom reformen RP 2017 er det blitt satt større krav til både faglighet og ledelse i barnehagen. I Mordals (2014) oversikt over hva en god leder må, poengteres det at daglig leder må kunne ledelse og være oppdatert på sitt fagfelt. Dette har ført til at flere daglige ledere opplever at rollen blir krevende. En daglig leder uttalte følgende: «... Det bør være en faglig leder som kunnet ta seg av det indre livet, som har ansvaret for å støtte de pedagogiske lederne i sitt arbeid, veilede og jobbe med utviklingsarbeid» (DL7). Larsen og Slåtten (2014) uttaler at det både er fordeler og ulemper med at daglig leder har alle oppgavene. Ulempen er at mengden arbeidsoppgaver er for stor og daglig leder blir overbelastet. Dette støttes av Børhaug og Fimreite (2018) som bekrefter at daglig lederrollen er overbelastet. Fordelen er at daglig leder har den fulle og hele oversikten, som noen daglige ledere nevnte som viktig for å kunne drive god ledelse. Børhaug og Fimreite (2018) omtaler at tendensen peker på at barnehagene blir større, men at det fremdeles er mange små frittstående barnehager igjen. Et spørsmål blir da; hvor liten/stor bør en barnehage være, før det bør gjøres endring i organisasjonsstrukturen for å imøtekomme kravet om god ledelse?

«Å være leder i barnehage er så omfattende, det er så enormt mange ulike områder man må være god på og mestre. At det å bare være en person som skal dekke alle områdene i en stor barnehage, gjør at man ikke med handa på hjertet

kan si at man gjør en veldig god jobb. Og med stor barnehage mener jeg fra fire avdelinger og oppover» (DL5).

Funnene tyder på at et skille kan ligg på 4 avdelinger, det vil si 72 enheter eller 54 barn. Dette støttes av uttalelsen til daglig leder i en frittstående privat barnehage. Hen uttrykte glede ved å jobbe i en mindre barnehage, fordi arbeidsmengden var overkommelig.

Flere stortingsmeldinger uttrykker at myndighetene intensjon er profesjonell ledelse i barnehagene. Med profesjonell ledelse menes både fagprofesjonell og ledelsesprofesjonell ledelse. Et tydelig funn er at både eiere og daglige ledere ser det som nødvendig å ta en gjennomgang av organisasjonsstrukturen og innholdet i lederrollene. En daglige leder uttaler at dagens organisatoriske drift ikke passer til dagens krav. «... når man får en ny rammeplan med såpass store endringer med krav, så burde også organisasjonsformen komme opp til debatt ...» (DL1). Flere daglige ledere mener ledelse i barnehagen burde vært delt opp i daglig ledelse og faglig ledelse, fordi begge områdene er store og like viktige.

Når kravene til faglighet og kvalitet i barnehagene har økt gjennom de to siste reformene oppfatter daglige ledere i studien at de kommer i et krysspress for hva de skal prioritere. På det grunnlaget kan det tolkes at daglige ledere forstår at lederrollen fordrer både lederprofesjonell og fagprofesjonell ledelse. En eier stiller spørsmål om det er kompetanse, mot eller verktøy som mangler for at daglige ledere skal bli mer ledelsesprofesjonelle. Daglige ledere uttrykker på sin side at de mangler ressurser til å utøve både fagprofesjonell og ledelsesprofesjonell ledelse.

I tre-nivå kommunen har de gjort en endring i organiseringen, og daglige leder har fått omgjort sin stilling til daglig leder med ansvar for fagprofesjonell ledelse. «I min organisasjon har vi startet på en mer effektivisering av ledelsen. Det synes jeg er fint. Det lover veldig godt – det blir tydelig hva ledelse er, og hva våre eiere forventer. Det er på bedringens vei» (DL2). Det ble uttrykt både glede og sorg ved det. Glede for muligheten til å konsentrere seg om det faglige og sorg å miste muligheten til å bruke hele seg og ha en finger med i helhetlig drift av barnehagen. Den ledelsesprofesjonelle delen har blitt lagt til virksomhetsledere, som har ledelsesansvaret for flere barnehager i kommunen. Dermed oppfatter daglig leder det som tettere oppfølging fra nivået over og en trygghet for at barnehagen blir ledet profesjonelt. Noe som ble etterspurt av en daglig leder i en to-nivå kommune. En kommune har mulighet til å

endre organisasjonsstrukturen og ta hensyn til behovet for deling av arbeidsoppgaver. Det kan til dels kjedebarnehagene også gjøre. Men en frittstående privat barnehage har ikke den samme muligheten.

7 Avslutning og konklusjon

Formålet med studien er å finne ut hvilke oppfatninger eiere og daglige ledere har om god ledelse i barnehagen. Som bakgrunn ligger intensjonen til myndighetene om mer profesjonell ledelse i barnehagene, og ønske om å frembringe grunnlag for bedre kunnskap om ledelse i barnehage. Funnene viser at informantene opplever en del utfordringer for å kunne imøtekomme disse intensjonene.

Det kan se ut til at eiere og daglige ledere til dels har ulike oppfattelser av hva god ledelse i barnehagen er. Eierne ønsker mer tydelig ledelsesprofesjonell ledelse i barnehagene. Daglige ledere er ikke uenig og ser behovet for denne typen ledelse. De utfordringene som oppleves og trekkes fram som hinder for å klare å utøve profesjonell ledelse, er manglende lederkompetanse hos pedagogiske ledere, kapasitetsutfordringer ved for stor arbeidsmengde hos daglig leder og en organisasjonsstruktur som ikke er tilpasset de nye kravene i RP 2017. I tillegg uttrykker daglige ledere spesiell bekymring for den fagprofesjonelle delen, fordi den delen av ledelse blir satt til side når arbeidsmengden blir for stor. Manglende fagkompetanse hos eiere ser ut til å være en ulempe, da daglige ledere ikke blir møtt med forståelse for de faglige utfordringene de opplever. Eierne med barnehagefaglig bakgrunn har enten satt i gang endringer for å balansere forholdet mellom ledelse og fag, eller ytrer ønske om å se på dette tema i sitt videre arbeid. God ledelse for daglige ledere er et balansert forhold mellom fagprofesjonell og ledelsesprofesjonell ledelse.

I et eventuelt videre arbeid ville det vært interessant å forske på tendensen som viser at størrelsen på barnehager øker, og videre hvordan størrelse på barnehagene påvirker profesjonell ledelse. Denne trenden kan føre til mindre tid til faglig ledelse og personalledelse, som igjen kan gå ut over arbeidet med kvaliteten i barnehagene. Funnene mine tilsier at det bør gjøres noe med barnehagene som organisasjon, både med tanke på struktur og krav til rollene. Det samme har Børhaug og Fimreite (2018) konkludert med i sin rapport.

8 Referanser

- Aasen, W. (2010). Førskolelæreren som teamleder og samarbeidspartner - ledelsesdilemmaer i barnehagen. *Norsk pedagogisk tidsskrift*(4), ss. 293-305.
- Aasen, W. (2018). *Teamledelse i barnehagen* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Barne- og familiedepartementet. (2004-2005). Om evaluering av maksimalpris i barnehager. *Meld. St. 28*. Norge: Barne- og familiedepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-28-2004-2005-/id407493/?ch=1>
- Bhaskar, R., & Hartwig, M. (2016). *Enlightened common sense : the philosophy of critical realism*. London: Routledge.
- Bjørndal, C. R. (2017). *Det vurderende øyet* (3. utg.). Oslo: Gyldendal - akademiske.
- Børhaug, k., & Fimreite, H. (2018). *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv : et kunnskapsgrunnlag*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.
- Børhaug, K., & Lotsberg, D. (2010, Desember 8.). Barnehageledelse i endring. *Nordisk barnehageforskning*, 3(3). doi:10.7577/nbf.277
- Børhaug, K., & Lotsberg, D. Ø. (2014). Fra Kollegafellesskap til ledelseshierarki? De pedagogiske lederne i barnehagens ledelsesprosess. *Nordisk barnehageforskning*. doi:10.7577/nbf.628
- Børhaug, K., & Lotsberg, D. Ø. (2016). *Barnehageleiing i praksis*. Oslo: Samlaget.
- Børhaug, K., & Lotsberg, D. Ø. (2018). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Børhaug, K., & Moen, K. H. (2014). *Politisk-administrative rammer for barnehageledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Gilje, N., & Grimen, H. (1995). *Samfunnsvitenskapens forutsetningeer: Innføring i samfunnsvitenskapens vitenskapsfilosofi* (2. utg.). Oslo: Universitetesforlaget.
- Gotvassli, K.-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.

- Haugen, R., Lundestad, M., Slåtten, M. V., & Skogen, E. (2013). *Å være leder i barnehagen* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2009). *Perspektiver på kommune-Norge : en innføring i kommunalkunnskap*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2014). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Jacobsen, D. I., & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kolb, D. A., M, R. I., & McIntyre, J. M. (1986). *Organisasjons- og ledelsespsykologi : basert på erfaringslæring*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Kunnskapsdepartementet. (2005, 6 17). Lov om barnehager. *Lov av 17. juni 2005 nr. 64 om barnehager med endringer, sist ved lov av 16. juni 2006 nr 20: samt forskrifter*. Oslo, Norge. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64?q=barnehageloven>
- Kunnskapsdepartementet. (2005, Juni 17). *Lovdata*. Hentet fra Lovdata.no: <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64?q=barnehageloven>
- Kunnskapsdepartementet. (2006, 5 29). Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver. *Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Oslo, Norge: Kunnskapsdepartementet. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2006-03-01-266>
- Kunnskapsdepartementet. (2009, 5 29). Kvalitet i barnehagen. *Meld. St. 41*. Oslo, Norge: Kunnskapsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-41-2008-2009-/id563868/>
- Kunnskapsdepartementet. (2013, 3 22). Framtidens barnehage. *Meld. St. 24*. Oslo, Norge: Kunnskapsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld-st-24-20122013/id720200/?ch=1>

- Kunnskapsdepartementet. (2016, 3 11). Tid for lek og læring: bedre innhold i barnehagen. *Meld. St. 19*. Oslo, Norge: Departementenes sikkerhets- og serviceorganisasjon. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-19-20152016/id2479078/>
- Kunnskapsdepartementet. (2017, Juli 12). Forskrift om pedagogisk bemanning og dispensasjoner i barnehage. *Norsk lov tidend*. Oslo: Kunnskapsdepartementet. Hentet fra Lovdata.no: <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2017-06-22-1049>
- Kunnskapsdepartementet. (2017). Rammeplan for barnehagen: innhold og oppgaver. *Forskrift om rammeplan for barnehagen : innhold og oppgaver*. Oslo, Norge: Kunnskapsdepartementet. Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/SF/forskrift/2017-04-24-487?q=forskrift%20om%20rammeplan%20for%20barnehage>
- Kunnskapsdepartementet. (2020, 11 8). Tett på - tidlig innsats og inkluderende fellesskap i barnehage, skole og SFO. *Meld. St. 6*. Oslo, Norge: Kunnskapsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-6-20192020/id2677025/>
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *Det kvalitative forskningsintervju* (3.. utg.). Oslo: Gyldendal akademisk.
- Larsen, A. K., & Slåtten, M. V. (2014). *Nye tider - nye barnehageorganisasjoner*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Lillemyr, O. F., Moen, K. H., Granrusten, P. T., & Skjæveland, Y. (2017, November 7.). Ledelse og læring i barnehagen. *Norsk pedagogisk tidsskrift*(3), ss. 239-251. doi:10.18261/issn.1504-2987-2017-03-05
- Moen, K. H., Gotvassli, K.-Å., & Granrusten, P. T. (2016). *Barnehagen som læringsarena : mellom styring og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Mordal, S. (2014). *Ledelse i barnehage og skole - en kunnskapsoversikt*. Trondheim: Sintef.
- Møller, J. K. (2010). *Ledelsesroller og lederidentitet i dagtilbud under forandring : identitetsdannelse og identitetsledelse i daginstitutioner på 0 til 6 års området*. Roskilde: RUC.

- Nilssen, V. (2014). *Analyse i kvalitative studier - Den skrivende forskeren* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- NOU 2003:16. (2003). *I første rekke*. Oslo: Kunnskapsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2003-16/id147077/>
- NOU 2012:1. (2012). *Til barnets beste*. Oslo: Kunnskapsdepartementet. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2012-1/id669113/>
- Ottesen, E., & Jorunn, M. (2011). *Rektor som leder og sjef : om styring , ledelse og kunnskapsutvikling i skolen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Sjøberg, S. (2007). Grunnlaget for norsk utdanningspolitikk? I H. Hølleland, & H. Hølleland (Red.), *På vei mot kunnskapsløftet. Begrunnelser, løsninger og utfordringer*. Oslo: Cappelen.
- snl.no. (2015, 7 3). Store norske leksikon. Norge. Hentet fra <https://snl.no/forsker>
- Statistisk sentral byrå [SSB]. (2019, Desember 15.). Daglig ledere i barnehage. *Barnehage, styrere, utdanning, 2019*. Oslo, Norge. Hentet fra [ssb.no: https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/barnehager/aar-endelige](https://www.ssb.no/utdanning/statistikker/barnehager/aar-endelige)
- Statistisk sentralbyrå, [SSB]. (2019, Mars 13). Barnehage eiere. *Barnehager i Norge, offentlig, privat, 2019*. Norge. Hentet Mars 13, 2019 fra <https://www.ssb.no/barnehager>
- Teigen, Karl Halvor. (2020, 3 13). Mening - psykologi. (5). Store Norske Leksikon. Hentet fra https://snl.no/mening_-_psykologi
- Thagaard, T. (2018). *Systematikk og innlevelse : en innføring i kvalitative metoder* (5. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Utdanningsdirektoratet. (2020, 1 16). *Kvalitet og kompetanse*. Hentet fra [Udir.no: https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/styrerutdanning/om-styrerutdanningen/](https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/styrerutdanning/om-styrerutdanningen/)

Utdanningsdirektoratet. (2020, Januar 27). *Leiing i barnehage*. Hentet fra Udir:

<https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/ledelse-i-barnehagen/>

Utdanningsdirektoratet. (2020, Januar 27). *Leiing i barnehagen*. Hentet fra Udir.no:

<https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/ledelse-i-barnehagen/>

Utdanningsdirektoratet. (2020, Januar 14.). *Udir.no*. Hentet fra <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/ledelse-i-barnehagen/>

Vedlegg 1 – Matrise: Oversikt på informantenes roller og oppfatninger

Informanter	God ledelse	Forståelse av lederrollen	Organisasjonsstruktur
Kommunal eier 2 nivå med barnehagefaglig bakgrunn	Tydligere ledelse, stille krav til pedagogene og de andre ansatte, kjøre prosesser ved behov	Oppfatter ingen endring i praksis etter videreutdanning i ledelse	Det burde tas en gjennomgang av strukturen og innhold i rollene
Kommunal daglig leder 2 nivå	Oppfølging av pedagogene, helhetstenking og veiledning	Forstår at vi må ha den helhetlige oversikten, men det hadde vært greit å ha en faglederrolle	Ønsker debatt om organisasjons-strukturen, fordi den passer ikke til dagens krav, lederteam som fungerer
Kommunal eier 3 nivå med barnehagefaglig bakgrunn	Stille krav og få oppgavene gjort, ved behov; kjøre prosesser	Daglig leder har en svak rolleforståelse, det er ønskelig med en tydeligere hierarkisering, nå kan de fokusere på færre	Har gjort endringer ved å ta bort en del administrative og personaloppgaver fra daglig leder som virksomhetsleder gjør
Kommunal daglig leder 3 nivå	God ledelse er faglig veiledning og oppfølging, motivere personalet	Godt å bare ha den faglige rollen og tid til det.	Glad for endringer i organisasjonsstrukturen, og for å ha mest faglig ledelse og bare litt personal og administrasjon
Kjede eier uten barnehagefaglig bakgrunn	Skape seg kapasitet, bygge lederteam, tydelig ledelse, få oppgavene gjort, tydelige lederkrav med hovedvekt på fag og	Mener daglig leder har lite forståelse for hele konteksten om ledelse, manglende profesjonalitet i rollen	Flat struktur er hemmende, ønskelig med tydelig hierarki, ønske om profesjonalisering, effektive lederteam
Kjede daglig leder	Tett oppfølging personal, faglig veiledning, oversikt på hele driften, og utviklingsarbeid, ha personalet med seg	Omfattende rolle, som er umulig å fylle på en god måte for en person, burde vært to roller - daglig leder og faglig leder som tar seg av det indre liv i barnehagen og jobbe med utviklingsarbeid	Ressursmangel for å kunne utføre alle oppgavene på en god måte, endre organisasjonsstrukturen og få en faglig leder i barnehagene, sette enkelte administrative oppgaver til eksterne
Frittstående eier uten barnehagefaglig bakgrunn	Forholde seg til de økonomiske rammene som er, og gjøre det som ligger til stillingen	Ingen kommentar	Har ingen spesielle tanker om det
Frittstående daglig leder	Ha kapasitet til tett oppfølging og utviklingsarbeid og utvikling av personalet	Tilrettelegger, oppfølging av personal, oppfølging faglig, må tenke mer overordnet nå, ensomt	Viktig å jobbe med hierarkiseringen innad blant pedagogiske ledere, de må bli tydeligere, lederteam

Vedlegg 2 – Godkjenning NSD

NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

NSD sin vurdering

Prosjekttittel

Ledelse i barnehage

Referansenummer

928401

Registrert

20.02.2019 av Rita Hellesvik - rhe045@post.uit.no

Behandlingsansvarlig institusjon

UIT – Norges Arktiske Universitet / Fakultet for humaniora, samfunnsvitenskap og lærerutdanning / Institutt for lærerutdanning og pedagogikk

Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Torbjørn Lund, torbjorn.lund@uit.no, tlf: 4777644743

Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

Kontaktinformasjon, student

Rita Hellesvik, rita@hellesvik.org, tlf: 46693500

Prosjektperiode

20.02.2019 - 20.06.2020

Status

25.02.2019 - Vurdert med vilkår

Vurdering (1)

25.02.2019 - Vurdert med vilkår

FORENKLET VURDERING MED VILKÅR

Etter gjennomgang av opplysningene i meldeskjemaet med vedlegg, vurderer vi at prosjektet har lav personvernulempe fordi det ikke behandler særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertridelser, eller inkluderer sårbare grupper. Prosjektet har rimelig varighet og er basert på samtykke. Vi gir derfor prosjektet en forenklet vurdering med vilkår.

Du har et selvstendig ansvar for å følge vilkårene og sette deg inn i veiledningen i denne vurderingen. Dersom du følger vilkårene og prosjektet gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet, vil behandlingen av personopplysninger være i samsvar med personvernlovgivningen.

VILKÅR

Vår vurdering forutsetter:

1. At du gjennomfører prosjektet i tråd med kravene til informert samtykke
2. At du ikke innhenter særlige kategorier eller personopplysninger om straffedommer og lovovertrедelser
3. At du følger behandlingsansvarlig institusjon (institusjonen du studerer/forsker ved) sine retningslinjer for datasikkerhet
4. At du laster opp revidert(e) informasjonsskriv på utvalgssiden(e) i meldeskjemaet og trykker «bekreft innsending», slik at du og behandlingsansvarlig institusjon får korrekt dokumentasjon. Dere kan bruke vår engelske mal: https://nsd.no/personvernombud/en/help/information_consent/information_requirements.html
NSD foretar ikke en ny vurdering av det reviderte informasjonsskrivet.

1. KRAV TIL INFORMERT SAMTYKKE

De registrerte skal få skriftlig og/eller muntlig informasjon om prosjektet og samtykke til deltakelse. Du må påse at informasjonen minst omfatter:

- Prosjektets formål og hva opplysningene skal brukes til
- Hvilken institusjon som er behandlingsansvarlig
- Hvilke opplysninger som innhentes og hvordan opplysningene innhentes
- At det er frivillig å delta og at man kan trekke seg så lenge studien pågår uten at man må oppgi grunn
- Når prosjektet skal avsluttes og hva som skal skje med personopplysningene da: sletting, anonymisering eller videre lagring
- At du/dere behandler opplysninger om den registrerte basert på deres samtykke
- Retten til å be om innsyn, retting, sletting, begrensning og dataportabilitet (kopi)
- Retten til å klage til Datatilsynet
- Kontaktopplysninger til prosjektleder (evt. student og veileder)
- Kontaktopplysninger til institusjonens personvernombud

På nettsidene våre finner du mer informasjon og en veiledende mal for informasjonsskriv:

http://www.nsd.uib.no/personvernombud/hjelp/informasjon_samtykke/informere_om.html Den finnes også på engelsk: https://nsd.no/personvernombud/en/help/information_consent/information_requirements.html

Det er ditt ansvar at informasjonen du gir i informasjonsskrivet samsvarer med dokumentasjonen i meldeskjemaet.

2. TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 20.06.2020.

3. FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Diktafonløsning fra UiO er databehandler i prosjektet. NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

NSD SIN VURDERING

NSDs vurdering av lovlig grunnlag, personvernprinsipper og de registrertes rettigheter følger under, men forutsetter at vilkårene nevnt over følges.

LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Forutsatt at vilkår 1 og 4 følges, er det NSD sin vurdering at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres og som den registrerte kan trekke tilbake. Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

PERSONVERNPRINSIPPER

Forutsatt at vilkår 1 til 4 følges, vurderer NSD at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

- lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen
- formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål
- dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet
- lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

DE REGISTRERTES RETTIGHETER

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet, vil de ha følgende rettigheter: åpenhet (art. 12), informasjon (art. 13), innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), underretning (art. 19) og dataportabilitet (art. 20).

Forutsatt at informasjonen oppfyller kravene i vilkår 1, vurderer NSD at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

MELD ENDRINGER

Dersom den planlagte behandlingen av personopplysninger endrer seg, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. På våre nettsider informerer vi om hvilke endringer som må meldes. Vent på svar før endringer gjennomføres.

OPPFØLGING AV PROSJEKTET

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

Tlf. Personverntjenester: 55 58 21 17 (tast 1)

Vedlegg 3 – Forespørsel og samtykkeskjema

Forespørsel om datainnhenting gjennom intervju

20.02.19

Hei

Mitt navn er Rita Hellesvik og for tiden tar jeg en master i «Ledelse, og profesjonell utvikling i utdanningssektoren» ved Norges Arktiske Universitet (UiT). I forbindelse med dette studiet skriver jeg nå på en masteroppgave om ledelse i barnehage. Mitt fokus er å se nærmere på hvilke oppfatninger eier/eiers representant og styrer/daglig leder har på hvordan ledelse utøves og hvordan ledelse bør utøves i barnehage.

I de senere årene har det skjedd mye i barnehagesektoren, men det er et stort forsknings gap innenfor ledelse i barnehage. Målet for mitt prosjekt er å sette mer fokus dette. Ved å gjennomføre prosjektet vil jeg få større innsikt og kunne gi et bidrag i forståelsen av kompleksiteten i temaet ledelse i barnehagen. Mitt ønske er at både eiere og ledere skal kunne få et mer bevisst forhold til hvordan barnehagene kan og bør ledes.

For at studien skal kunne gjennomføres trenger jeg å samle inn data rundt dette aktuelle teamet. Jeg har valgt å bruke intervju som datainnsamlingsmetode og ønsker da å spørre utvalgte styrere/daglige ledere og eier/eiers representant om de kunne tenke seg å dele sine tanker om dette. Intervjuet vil vare i ca. en time og blir tatt opp på lydbånd. Tid og sted for intervjuene blir vi enige om sammen, dersom du er villig til å delta. Intervjuene vil finne sted litt fram i tid, og i løpet av våren 2019. De som takker ja til å være informanter vil bli kontaktet for å avtale om intervju.

Videre arbeid vil være å gjøre en analyse av innsamlet data. På bakgrunn av svarene gitt i intervjuene skal jeg analysere, tolke og trekke frem noen hovedkonklusjoner sett i lys av gjeldende teori på feltet.

Deltakelse er frivillig, og samtykke om å delta kan trekkes tilbake når som helst uten å måtte oppgi grunn. Deltakere som delta vil bli anonymisert og alle opplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Lydbånd slettes når materialet er transkribert og transkripsjonene slettes etter eksaminasjon (juni 2020).

Prosjekt er godkjent av og blir veiledet av Torbjørn Lund Førsteamanuensis ved UiT.

Prosjektet er meldt til Personvernombudet for forskning, Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste A/S.

De som takker ja til å være med, vil få tilbud om å få den endelige masteroppgaven tilsendt når den er levert og godkjent.

Jeg gleder meg å møte deg, og håper du har lyst til å være med å bidra og stille opp som informant.

Fint med tilbakemelding på hvorvidt du ønsker å bidra eller ikke, innen 25. februar 2019

Med vennlig hilsen

Rita Hellesvik

Samtykkeerklæring

Jeg samtykker at Rita Hellesvik, masterstudent ved UiT Norges arktiske universitet, Tromsø, kan bruke de data og opplysninger som kommer frem av intervjuet til sin masterstudie i Ledelse, og profesjonell utvikling i utdanningssektoren.

Jeg er kjent med at deltakelsen er frivillig og at jeg til et hvert tidspunkt har mulighet til å trekke meg fra prosjektet om ønskelig, uten å oppgi grunn.

Jeg er blitt informert om at all informasjon som kommer frem i intervjuet vil bli behandlet konfidensielt.

Navn:

Adresse:

Telefon:

Sted og dato:

Vedlegg 4 - Intervjuguide

Intervjuguide: Ledelse i barnehage

- Kort introduksjon om oppgaven
- Informere om intervjuguiden
- Det er sjølsagt anledning til å si «pass» eller «det vil jeg ikke svare på»
- Informasjon om metode og anonymitet
- Om ønskelig kan respondent få lese oppgaven i ettertid

FORSKERSPØRSMÅL OG INTERVJUSPØRSMÅL

Forskerspørsmål	Intervjuspørsmål
Styrer/Daglig leder:	
1. Hvordan tenker daglig leder at man utøver ledelse i barnehagen pr. i dag?	<p>Kan du fortelle meg litt om din historie som daglig leder/styrer i barnehagen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvor mange år har du jobbet som daglig leder/styrer? • Har du tatt videreutdanning – evt. hva? <p>Kan du fortelle meg hvor barnehagen er plassert i organisasjonen den er en del av?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Komm./privat/stiftelse? <p>Hvordan oppfatter du begrepet ledelse som verktøy i barnehage?</p> <p>Når du ser tilbake – Hvilke endringer har vært størst innenfor ledelse i barnehagen siden du begynte som daglig leder/styrer?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Har det vært organisatoriske endringer? • Hva er den viktigste funksjonen du har som leder? • Hva er de viktigste arenaene du har for ledelse? <p>Hvordan leder du barnehagen din organisatorisk i dag?</p>
2. Hvordan mener daglig leder/styrer at man best kan lede en barnehage?	<p>Hvordan oppfatter du signalene i ny rammeplan for barnehagen angående ledelse?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan forholder du deg til disse styringssignalene? • Hva er de viktigste endringene fra

	<p>forrige rammeplan?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan tolker du disse signalene? <p>Hvilke konsekvenser har det for din ledelse innad i barnehagen?</p> <p>Hvordan tenker du at fremtidens ledelse bør være i barnehagen?</p>
<p>3. Hvordan er forholdet mellom eier og daglig leder/styrer med tanke på ledelse av barnehagen? («bottom-up» eller «top-down»)</p>	<p>Opplever du at eier har et målrettet syn på ledelse av barnehagen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • På hvilken måte? • Er organiseringsformen oppe til debatt? <p>Stiller eier krav til hvordan du skal lede din barnehage?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan skjer det? • Hvordan oppleves det? • Har det skjedd endringer de siste årene?
<p>4. Avslutningsspørsmål til alle informantene</p>	<p>Er det noe annet du vil tilføye, som du ikke har fått sagt, men som du mener vil være relevant?</p>
<p>Eier/eiers representant:</p>	
<p>5. Hva tenker eier om hvordan styrer/ daglig leder – utøver ledelse i barnehagen i dag?</p>	<p>Kan du fortelle meg litt om din historie som eiers representant for barnehagen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvilken kompetanse har du? • Hvor mange år har du jobbet som barnehagefaglig leder/eiers representant? <p>Hva tenker du om begrepet ledelse (som verktøy) i barnehage?</p> <p>Fortell litt om hvilke tanker/strategi du/dere har på ledelse i barnehagene?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er det opp til den enkelte styrer/dl å gjøre det de mener er best? • Eller har dere som eiere et bevisst forhold til hvordan bruke ledelse som verktøy for å nå målene i rammeplanen som dere? • (Hva legger du i det?) <p>Har du noen tanker om hvordan daglig leder/styrer leder barnehagen(e) pr. i dag?</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Har det vært endringer de siste årene? • Er det noe du skulle ønske var annerledes? <p>Stiller du som eiers representant krav til hvordan daglig leder/styrer skal lede sin barnehage?</p>
6. Hvordan tenker eiere at ledelse bør utøves i barnehagen?	<p>Har dere et målrettet syn på ledelse av barnehagen?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hvordan jobber dere med lederstruktur, er dette temaet oppe på agendaen? <p>Hvordan tenker du/dere at fremtidens ledelse bør utøves i barnehagene?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Styringssignalene i rammeplan kap. 2
7. Hvordan er relasjon mellom eier/eiers-representant og daglig leder? («bottom-up» eller «top-down»)	<p>Hva er den største utfordringen med tanke på drift og ledelse av barnehager?</p> <p>Hvordan samhandler «børs og katedral» angående ledelse av barnehagene?</p> <p>Hvilken oppfatning har du som eier, av hvordan daglig leder handterer kravene ang. ledelse?</p>
8. Avslutningsspørsmål til alle informantene	<p>Er det noe annet du vil tilføye, som du ikke har fått sagt, men som du mener vil være relevant?</p>

