

Ledelse og lederkompetanser i attraktive barnehager

Eksisterer det en felles ledelsesprofil i attraktive barnehager?

METTE MARCUSSEN HARBERG OG
KRISTIN LINDSETH MØSTER

VEILEDERE

Linda Hye
Morten Øgård

Universitetet i Agder, 2018

Fakultet for samfunnsvitenskap
Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag



Forord

Masteroppgaven er vår avsluttende del av masterprogrammet i barnehageledelse ved Universitetet i Agder, Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap.

Vårt mål med oppgaven har vært å sette fokus på ledelse og lederkompetanser i barnehagen. Vi ønsket å finne ut om det var noe som kjennetegnet lederne i barnehager som brukerne oppfatter som attraktive.

En stor takk til våre veiledere Linda Hye og Morten Øgård for god veiledning. Vi har fått mange gode råd, konstruktiv kritikk og nyttige innspill gjennom hele prosessen. Det har vært til stor inspirasjon og motivasjon at dere har vist både interesse og engasjement for vår oppgave. Takk også til Hjalmar Djønne for innføring i og hjelp til behandling av vårt datamateriale.

Vi takker barnehagerådgiver i Arendal kommune Gunn Alice Andersen for god hjelp i forbindelse med spørreundersøkelsen. Takk også til lederne i Arendals barnehager som svarte på vår undersøkelse og som gjorde det mulig for oss å utføre denne studien.

Til slutt vil vi takke hverandre for godt samarbeid, gode diskusjoner og refleksjoner i arbeidet med oppgaven. Det har vært en lærerik og spennende tid.

Kristiansand, 10. desember 2018

Mette Marcussen Harberg og Kristin Lindseth Møster

Sammendrag

Det er utført begrenset forskning på barnehageledelse og lederens betydning for barnehagens resultat. Samtidig har barnehagefeltet vært under stor utvikling og endring de senere årene. Stor utbygging, full barnehagedekning, økt krav til kompetanse og pedagogisk innhold har satt barnehagefeltet på den politiske agendaen. Dette har blant annet ført til at barnehagene står i en ny konkurransesituasjon til hverandre. Disse endringene har gjort at det stilles andre og høyere krav til barnehageledere (St. meld. nr 41, 2008-2009), (Gotvassli, 2012), (Børhaug, 2013).

Denne utviklingen har gjort at vi ble interesserte i å studere barnehageledelse og om det finnes konkrete kompetanser som utpeker seg hos lederne av gode barnehager.

Målet med vår studie ble derfor om vi kunne finne en felles ledelsesprofil hos lederne i attraktive barnehager. Vi var interessert i å finne ut om det var en sammenheng mellom barnehagens ledelse og dens attraktivitet.

Studien bygger på kvantitativ forskningsmetode hvor vi har benyttet spørreskjema MSAI som kartleggingsverktøy. Denne ble distribuert i mars 2018 ved hjelp av SurveyXact. Respondenter var lederne i private og kommunale barnehager i Arendal kommune.

Vi fant at lederne i de attraktive barnehagene jevnt over har høye score på alle kompetansene, med en særlig vektlegging av alle kompetansene innen lederstilen *integrator*. De har også stort fokus på kompetansene “lede utviklingen av andre” og “lede innovasjon” som tilhører lederstilen *entreprenør*. Dette eksterne fokuset er unikt for lederne i de attraktive barnehagene. I tillegg har de til felles at de alle scorer lavt på kompetansen “lede kontrollsystem”.

Resultatet av studien viser dermed at lederne i attraktive barnehager skiller seg ut.

Innholdsfortegnelse

Kapittel 1:	Introduksjon og beskrivelse av oppgaven	7
1.1	Tema for oppgaven	7
1.2	Problemstillingen	10
1.3	Relevans	10
1.4	Oversikt over innholdet og kapitlene i oppgaven	12
Kapittel 2:	Barnehagesektoren	14
2.1	Historikk	14
2.2	Historikk barnehagelederen	17
2.3	Barnehagen i en markedssituasjon	20
2.3.1	Fra kvantitet til kvalitet	22
2.4	Barnehagesektoren i Arendal kommune	23
2.4.1	Barnehagene i Arendal kommune	24
Kapittel 3:	Teoretisk tilnærming	28
3.1	Ledelse i et historisk perspektiv	28
3.2	Competing Values Framework	32
3.3	Ledelse i et barnehageperspektiv	39
3.3.1	Barnehagelederen	41
3.3.2	Lederfunksjoner og ulike perspektiv på barnehageledelse	43
3.3.3	Oppsummering	47
3.4	Brukertilfredshet	48
3.5	Kvalitet som indikator for brukertilfredshet	49
3.6	Oppsummering	52
Kapittel 4:	Metodisk tilnærming	54
4.1	Valg av forskningsdesign og metode	55
4.2	Design	56
4.3	Tverrsnittundersøkelse	58
4.4	Populasjon - utvalg av enheter	58
4.5	Verktøyet MSAI	58

4.5.1	Spørreskjemaet	59
4.6	Innsamling av data	60
4.7	Framgangsmåte	60
4.8	Attraktive barnehager	61
4.9	Behandling av materialet	62
4.10	Distanse til forskningsfeltet	63
4.11	Reliabilitet og validitet	63
4.12	Svakheter og styrker ved undersøkelsesmetoden	65
4.13	Respondenthåndtering og frafall	65
4.14	Oppsummering	66
Kapittel 5:	Presentasjon av funn	67
5.1	Analysen av funn	67
5.1.1	Gjennomsnittsprofil for samtlige ledere i alle barnehagene	68
5.1.2	Gjennomsnittet av alle lederne sammenlignet med gjennomsnittet av lederne i de høyt scorende barnehagene	69
5.1.3	Gjennomsnittet av lederne i de lavt scorende barnehagene sammenlignet med gjennomsnittet av lederne i de høyt scorende barnehagene	72
5.1.4	Den enkeltes lederprofil til Lederne i de høyt scorende barnehagene	74
5.1.5	Bakgrunnsspørsmålene	80
Kapittel 6:	Drøfting av funn	82
6.1	Refleksjoner rundt empiriske funn	83
6.1.1	Drøfting, lederprofil hos gjennomsnittet av alle barnehagelederne	83
6.1.2	Drøfting av lederprofilene i de høyt scorende barnehagene sammenlignet med de lavt scorende	85
6.1.3	Finnes det variasjon når vi sammenligner lederne i de attraktive barnehagene	86

6.1.4	Drøfting av funn i lys av bakgrunnsspørsmålene	89
6.2	Oppsummering	91
Kapittel 7:	Konklusjon	94
7.1	Relevans	95
7.1.1	Noen tanker videre til barnehageeier, kvalitetsutviklere og barnehageledere	96
7.2	Avslutning	98
Litteraturliste		99
Vedlegg:		
Vedlegg 1	Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet	106
Vedlegg 2	MSAI undersøkelsen	107
Tabelloversikt:		
Tabell 1:	PAIE, Adizes (1991) - fire lederfunksjoner, Cameron og Quinn (2012) lederstil og lederroller.	35
Tabell 2:	Gjennomsnitt av lederne i alle barnehagene.	68
Tabell 3:	Gjennomsnittet av alle som har deltatt sammenlignet med gjennomsnittet av lederne i de høyt scorende barnehagene.	70
Tabell 4:	Gjennomsnittet av lederne i de lavt scorende barnehagene sammenlignet med gjennomsnittet av lederne de høyt scorende barnehagene.	72
Tabell 5:	Den enkelte leders lederprofil til lederne i de høyt scorende barnehagene sammenlignet med hverandre og gjennomsnittet av lederne i de lavt scorende barnehagene.enkelte	75

Tabell 6:	En oversikt over hva den enkelte leder i de høyt scorende barnehagene har scoret på lederstilene	79
Tabell 7:	Bakgrunnssvarene og sammenligning mellom gjennomsnittssvarene til alle lederne, lederne i de lavt scorende barnehagene og lederne i de høyt scorende barnehagene.	80

Kapittel 1. Introduksjon og beskrivelse av oppgaven

1.1 Tema for oppgaven

Det stilles store krav til en barnehageleder i Norge. Dette kommer til uttrykk både gjennom barnehageloven, rammeplan for barnehagen og ulike krav og retningslinjer satt av myndigheter og barnehageeier. En barnehageleder er barnehagens øverste leder og ansvarlig for at barnehagens samfunnsmandat utøves i samsvar med barnehagelovens innhold og formål. Det er lederen som har det overordnede ansvaret for den pedagogiske ledelsen og det faglige innholdet i barnehagen. Dessuten følger det med i stillingen et ansvar for administrasjon, personalledelse og samarbeid med eksterne instanser (Kunnskapsdepartement 2016), (Rammeplan for barnehagen, 2017).

Lederen har ansvar for at det tilrettelegges for gode vilkår for barns utvikling og læring, og for å lede utviklingsprosesser i organisasjonen slik at barnehagen gir et godt kvalitativt tilbud til hvert enkelt barn. I tillegg er det lederens ansvar å sørge for at det er gode vilkår for læring og utvikling i hele organisasjonen slik at barnehagen kan ha et læringsmiljø som utfordrer og utvikler barnehagens praksis (Udir., 2016).

Barnehagelederen møter også krav og forventninger hos foreldrene og de ansatte, samtidig som de må tilrettelegge ut fra behov for markedstilpasning og samfunnsendringer. Forskning viser at ledere i barnehagene i de senere årene har fått betydelig flere oppgaver tillagt sin lederfunksjon (Lundestad, 2012). Dette illustrerer den komplekse hverdagen en barnehageleder står i der lederen møter krav og forventninger fra mange ulike hold.

Spørsmålet om lederens betydning for organisasjonens resultater har vært omfattende debattert. Både ledelsesteorier og organisasjonsteorier er trukket fram for å forklare organisasjonens resultat ut fra ledelse (Hattie, 2009), (Robinson, 2009). Lotsberg (2012) viser til at mens det innen ledelsesteorien impliseres at ledere har stor betydning, så hevdes det i organisasjonsteorien at ledere har minimal betydning. Det bringer oss til en forståelse av at det er ulike syn på lederens betydning for organisasjonen. Ulike svar på bakgrunn av det samme datamaterialet, kan skyldes at materialet kan tolkes på ulike måter.

En annen innfallsvinkel kan være å se på hvilken betydning lederskap kan ha under gitte betingelser. Ledelse kan ses på som dynamisk og som avhengig av situasjonen og omgivelsene. Innenfor barnehage- og skolefeltet er det funnet en sammenheng mellom ledelse og resultater. Noen mener også at ledelse er den viktigste faktoren for resultater. God ledelse knyttes tett opp til kvalitetsbegrepet (Mordal, 2015), (Robinson, 2009).

Barnehagene i Norge er i stadig endring. Utbygging og etablering av både nye og ulike typer barnehager har økt kraftig de senere årene. Antall barn som går i barnehager har økt gjennom den siste tiårsperioden. Den kraftige utbyggingen har blant annet medført at barnehagen har blitt mer markedsorienterte. I flere kommuner konkurreres det i dag om å få nok søkere til å fylle opp barnehageplassene i den enkelte barnehage. Det stilles derfor større krav til lederen i den enkelte barnehage til å profilere barnehagen og gjøre denne attraktiv for brukerne. Det er derfor stadig viktigere å ha profesjonelle ledere med formell kompetanse på både ledelse, endring- og organisasjonsutvikling (Helgøy m.fl., 2010), (Gotvassli, 2013).

Nasjonale myndigheter er i dag tydelige på at de ønsker kvalifiserte barnehageledere med videreutdanning i ledelse. Dette ser vi blant annet ved at det siden høsten 2011 har vært gjennomført en bred nasjonal satsing på lederutdanning for barnehageledere. Målet med dette har vært å tilføre lederrollen mer formell kompetanse. Denne satsingen er i regi av utdanningsdirektoratet, og er begrunnet med at kvalifiserte og gode ledere er viktige premisser for å skape god kvalitet i barnehagen (Udir., 2016).

Kunnskapsdepartementet presiserer i sin strategi "Kompetanse for framtidens barnehage" at de ansattes mulighet for kompetanseheving og utvikling er avhengig av kompetent ledelse i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2017). Også i Stortingsmelding 41: "Kvalitet i barnehagen" ble behovet for økt lederkompetanse i barnehagen påpekt (Kunnskapsdepartementet, 2008-2009).

Selv om mange barnehageledere i dag er godt kvalifiserte, er det likevel forskjeller på hvordan brukerne oppfatter de ulike barnehagene og hvor tilfreds de er med tilbudet. Dette kommer til uttrykk blant annet gjennom resultat på brukerundersøkelser og gjennom søkertall den enkelte barnehage har ved årlige hovedopptak. Det synes som om noen barnehager er mer attraktive for brukerne enn andre barnehager.

Med denne oppgaven kobler vi oss på denne aktuelle debatten; har ledelse betydning for hvordan en organisasjon presterer og hvordan den oppfattes i markedet? Vi knytter oppgaven til barnehagefeltet som i dag befinner seg i et marked der det konkurreres om brukerne. Vi ønsker å finne ut om ledelse har betydning for hvor attraktiv en barnehage synes å være.

Derfor ønsker vi å trekke linjer fra brukertilfredshet i barnehagen til hvordan barnehagene ledes. Det er i dag generelt stort fokus på resultater av brukerundersøkelser, og disse er ofte knyttet opp mot barnehagens eierforhold, det vil si om barnehagene er kommunalt eller privat eid. I denne oppgaven er vårt utgangspunkt å ha fokus på brukernes preferanser; hvordan oppfattes kvalitet i markedet og finnes det en sammenheng med ledelse og ledelseskompetanser? Vi ønsker å finne ut om det er noe som kjennetegner ledelsen i de barnehagene som brukerne opplever som attraktive, det vil si barnehager som scorer høyt på brukertilfredshet og som har høye søkertall. Har måten barnehagen ledes på betydning for hvor fornøyde brukerne er med tilbudet, og hvor nye brukere velger å søke barnehageplass? Vi ønsker videre å finne ut om det finnes felles lederkompetanser eller en felles lederprofil i disse barnehagene.

For barnehageledere i dagens barnehager er konkurranse og “kampen om barn” en del av hverdagen. Vi opplever det derfor som svært interessant og aktuelt å finne ut noe om hva som kan kjennetegne de barnehagene som scorer høyt på brukertilfredshet og attraktivitet. Kan dette handle om faktorer ved ledelse?

Børhaug (2012) og Gotvassli (2013) har begge studert ledelse på barnehagefeltet, og de har knyttet sin forskning til et nivå som omhandler lederfunksjoner i gjennomsnitt av alle barnehageledere. Det særegne med vår studie er at vi ønsker skille ut de “beste” lederne og se om det finnes fellestrekk ved deres måte å lede på. Vi går et steg lenger enn det Børhaug (2012) og Gotvassli (2013) har gjort, og skal studere om det finnes lederkompetanser som skiller seg ut hos de beste.

Dette bringer oss til problemstillingen vi har valgt i denne oppgaven.

1.2 Problemstillingen

“Eksisterer det en felles ledelsesprofil i attraktive barnehager?”

Attraktive barnehager defineres i denne oppgaven med to variabler: Høye søkertall og høy score på brukerundersøkelsen. De barnehagene som scorer høyt på begge variablene kaller vi for “de høyt scorende barnehagene”. De barnehagene med lave søkertall og lavere score på brukerundersøkelsen, kaller vi for “de lavt scorende barnehagene”. “De høyt scorende barnehagene” er de attraktive barnehagene.

En ledelsesprofil definerer vi her som summen av ledelseskompetanser og ledelsesfunksjoner en leder innehar.

For å svare på problemstillingen vil vi sammenligne ledelsesprofilene i “høyt scorende barnehagene” med gjennomsnittet av ledelsesprofilene i alle barnehagene. Vi sammenligner også ledelsesprofilene i “høyt scorende barnehagene” med ledelsesprofilene i “lavt scorende barnehagene”. Deretter ser vi nærmere på kompetansene som lederne i “de høyt scorende barnehagene” anvender for å se etter likheter og variasjoner, og undersøker om det finnes en felles ledelsesprofil i de attraktive barnehagene.

1.3 Relevans

Interessen for å studere lederkompetanser i sammenheng med brukerpreferanser i markedet har sitt utspring i dagens situasjon på barnehageområdet, der man klart opplever at noen barnehager synes å være mer attraktive for brukerne enn andre barnehager. I den markedssituasjonen barnehagene i dag befinner seg i, er det avgjørende for barnehagens eksistens å få fylt opp sine plasser. Det er brukerne som med sine valg styrer etterspørselen i dette markedet.

For oss som ledere av barnehager, oppleves det som både nyttig og interessant å finne ut noe om hva som kan ligge bak dette. Ledelse trekkes frem som en viktig faktor for en organisasjons resultat, og vi ønsker derfor å belyse ledelse i sammenheng med brukernes preferanser.

Vi går inn i den aktuelle debatten; betyr ledelse noe for en organisasjons resultat? Dette er et tema som har vært undersøkt av andre, blant annet av Torodd Strand som undersøkte om rådmennenes ledelseskompetanse hadde betydning for kommunens resultat (Strand, 2012). Vi velger å vinkle dette på en utradisjonell måte ved å vurdere ledelsen opp mot markedets dom.

Samtidig er dette også interessant i et kommuneperspektiv. Har det betydning for kommunen hvordan barnehagene oppfattes av brukerne? Skal vi ha en profesjons-drevet kvalitetsforståelse eller skal vi ha en brukerdrevet kvalitetsforståelse? Dette er også et økonomisk spørsmål. Brukerne kan være tilfredse med en annen type kvalitet, og en mindre kostnadskrevede kvalitet, enn det profesjonene vil legge til grunn. Dette er spørsmål som både kommune-Norge og hele ledelsesfeltet er interessert i, og som derfor er relevant både i og utenfor barnehagesektoren.

Når vi går til teorien, kan vi finne både en teoretisk og en pragmatisk forankret forståelse av begrepet ledelse. Innenfor den teoretiske forankringen av ledelsesbegrepet finner vi den situasjonsbestemte forståelsen. Her ses ledelse på som kontekstavhengig. Det å utøve god ledelse vil variere ut fra hvilken situasjon og kontekst lederen står i. I dette ligger at man kan nå "excellence" på flere måter alt ut fra hvilken kontekst organisasjonen befinner seg i. I barnehagefeltet kan kontekst handle om eksempelvis beliggenhet, lokaler, kompetanse hos de ansatte etc. Det finnes ingen universell formel på det å være en god leder, det kan variere, noe som Cameron og Quinn tydeliggjør gjennom rammeverket Competing value framework (Cameron og Quinn, 2013).

Den pragmatiske forståelsen knyttes til brukerperspektiv og er praksisorientert. Det er brukerne som forteller oss hva som er interessant, hva de oppfatter som kvalitet, og hva de ønsker. Dette perspektivet ble aktualisert gjennom New Public Management, der brukeren og markedet sto i fokus (Øgård, 2012).

De ulike perspektivene gir oss ulike måter å forstå ledelse på. De gir oss også en forståelse av at ledelse innebærer mange ulike aspekter, og at vi ut fra dette kan trekke en slutning om at ledelse vil måtte inneholde en rekke ulike måter å lede på. Det finnes mange ulike kompetanser som en leder må kunne anvende i sitt lederskap.

Slik vi ser det, har forskning på barnehagefeltet, representert blant annet ved Børhaug (2012) og Gotvassli (2013), vært opptatt av å karakterisere hvilken type ledelse som utøves blant barnehageledere, og hvilken type ledelse eller lederstil som kan være relevant for å møte de utfordringene feltet står overfor. Vi ønsker å dra dette videre. Så langt vi erfarer er det ingen som tidligere har studert hvilke konkrete lederkompetanser lederne i barnehagen anvender i de barnehagene som oppfattes som gode eller attraktive. Vi oppfatter dette som en ny og spennende måte å studere ledelse på. En slik studie kan gi konkrete svar på hvordan ledelse i barnehagen kan utøves på en måte som virker positivt på organisasjonen og brukernes opplevelse av den. Vi søker å finne hva som eventuelt karakteriserer den gode ledelsen i barnehagen. Hvilke kompetanser teller mer enn andre?

Vi har derfor valgt en problemstilling som tar utgangspunkt i dette temaet.

1.4 Oversikt over innholdet og kapitlene i oppgaven

I oppgaven har vi i det første kapitlet gjort rede for tema og problemstilling og argumentert for relevansen i oppgaven.

I kapittel 2 går vi et steg videre, vi belyser barnehagesektoren som politikkområde, og sier noe om hvordan dette området har utviklet seg. Vi har valgt å gjennomføre vår undersøkelse i en bestemt kommune; Arendal. Dette er en relativt stor kommune som har tilstrekkelig antall barnehager til å gjennomføre den undersøkelsen vi har planlagt. Det er dessuten en kommune i vårt nærrområde. Vi avrunder kapittel 2 med å se på utviklingen av barnehagene i Arendal kommune.

I kapittel 3 redegjør vi for den teoretiske plattformen som oppgaven er bygd på. Her beskrives ledelse i et historisk perspektiv, og vi kobler videre ledelse opp til barnehagefeltet. Til slutt i kapitlet gjør vi rede for det teoretiske rammeverket som skal anvendes for å kartlegge ulike lederkompetanser.

Videre i kapittel 4 går vi over til å forklare hvilken metode som skal anvendes for å finne svar på problemstillingen. Vi beskriver hvilken type data vi trengte for å belyse problemstillingen, og hvordan disse dataene ble samlet inn. Videre beskriver vi hva som

er styrkene og svakhetene i disse dataene og hvordan vi håndterer de utfordringene vi møter.

I kapittel 5 presenteres de funnene vi har gjort. Dette tar vi videre med oss inn i kapittel 6. Der gjør vi noen empiriske refleksjoner rundt det datamaterialet viser, og drøfter dette i lys av de lederprofilene som fremkommer som resultatet av studien.

Videre i kapittel 7 prøver vi å samle trådene i oppgaven og besvare problemstillingen. Vi tar vi først utgangspunkt i problemstillingen vår og svarer på hvordan vi har gått fram. Deretter ser vi på hva vi har funnet og hvilke implikasjoner disse funnene gir knyttet til ledelse i barnehagen. På bakgrunn av dette vil vi også se på den praktiske konsekvensen av studien, og hva vi og andre eventuelt kan lære av det vi har funnet.

Til slutt diskuterer vi kort om de funn vi har gjort kan ha relevans også for andre enn barnehagelederne i Arendal kommune. Kan våre funn si noe om utøvelse av ledelse i andre organisasjoner?

Kapittel 2. Barnehagesektoren

Dette kapitlet omhandler hvordan barnehagen har utviklet seg fra de første barneasylene ble etablert og frem til i dag. I historikk delen går vi gjennom de viktigste milepælene gjennom tidene, og enkelte av dem utdypes noe mer senere i kapitlet. Det var liten utvikling på barnehagefeltet i en lang periode før det “eksploderte”, og barnehagene fikk en helt annen betydning både politisk og som utdanningsinstitusjon. Denne utviklingen har også hatt stor betydning for utviklingen av den lederrollen som vi ser i barnehagen i dag.

Videre ser vi spesifikt på barnehagesektorens utvikling de senere årene. Fra fokus på kvantitet og økning i antall barnehageplasser, til fokus på kvalitet, innhold og brukertilfredshet. Dette gir oss et bakteppe og et nyttig perspektiv til lederrollen i forhold til det å undersøke lederprofiler og hvordan brukerne bedømmer barnehagene.

2.1 Historikk

De første barneasylene ble opprettet i Norge på midten av 1800-tallet, og hensikten med asylene var å ta vare på de fattige barna. Asylene var inspirert av pedagogiske tanker fra Europa. Franskmannen Johann Friedrich Oberlin åpnet sine strikke-skoler i Frankrike på slutten av 1700-tallet/begynnelsen av 1800-tallet. Briten Robert Owen opprettet i 1816 den første Infant School (barneasylet). Norden fikk sitt første asyl i København i 1828, og Norge fikk sitt første i Trondheim i 1837. Asylene var forløperne til barnehagene.

Tyskeren Friedrich Wilhelm August Fröbel hadde størst innvirkning på de første norske barneasylene eller barnehagene, og i 1839 grunnla han sin første barnehage. Fröbel mente at leken var en viktig del av barneoppdragelsen og at barna skulle oppdras i frihet og demokrati. Han mente at barnehagen skulle ta utgangspunkt i barnet og ikke samfunnets interesser. Frøbels pedagogikk hvor leken var grunnleggende for barns utvikling fikk stor innvirkning på korttidsbarnehagene som begynte å etablere seg på begynnelsen av 1900-tallet. Fröbel sin pedagogikk var til stor inspirasjon i Norden og Norge, og i 1870 ble det opprettet en institusjon som blir kalt barnehage i Trondheim.

Det ble flere slike barnehaver og de kalte seg Frøbelske barnehaver. Henriette Schrader-Breymann fra Tyskland videreutviklet Fröbel sine pedagogiske tanker. Hun grunnla i 1883 Prestalozzi-Fröbel Haus, en utdanningsinstitusjon for barnehagelærerinner. Denne utdanningsinstitusjonen hadde elever fra hele verden. I 1918 ble det Svenske Frøbelforbundet grunnlagt. Frøbelforbundet arrangerte møter, utstillinger og kurs, og gav ut sitt eget tidsskrift. Denne foreningen ble viktig for norske barnehagelærerinner (Balke, 1995).

Fellesrådet for barne- og ungdomsforsorg ble stiftet i 1923, og dette er forløperen til en fagforening for barnehageansatte. I 1929 ble navnet endret til Norges Barnevernsråd. Norges Barnevernsråd bestod av ulike organisasjoner i tillegg til Kirke- og Undervisningsdepartementet og Sosialdepartementet. Asylbegrepet opphørte i 1924, og de fleste av disse institusjonen ble hetende daghjem (Balke, 1995).

Under den 2. verdenskrig begynte flere kvinner i jobb og det ble et økende behov for barnehager. Husmødrenes barnehagers komite jobbet for å få opprettet flere barnehager. I 1947 var det Sosialdepartementet som fikk kontrollmyndighet og godkjenningsrett for barnehagene. Det ble påbudt ved lov å søke tillatelse fra Sosialdepartementet for å kunne drive småbarnsinstitusjoner. Det var bare 1,1% av barna som gikk i barnehage i 1950, og det var da totalt 162 barnehager i Norge. Ansvaret for barnehagene ble overført til Barne- og familiedepartementet, og lov om barnevern kom i 1953. Denne loven ble barnehagens første lovregulerende tekst. I 1958 overtok Barne- og familiedepartementet ansvaret for barnehagene som da ble forankret i familiepolitikken.¹

I 1975 ble den første barnehageloven vedtatt og på dette tidspunktet gikk ca. 2,8 % av norske barn i barnehage. I tiden som fulgte, opplevde man en voldsom vekst i antall norske barnehagebarn. På begynnelsen av 1980-tallet var det ca. 20% barn som gikk i barnehage. Barnehagen får på denne tiden en kristen formålsparagraf og det blir et større fokus på barnehagens innhold med St.meld nr 8 (1987-88). På begynnelsen av 1990-tallet var det i overkant 35% av barna som gikk i barnehage, og i 1995 hadde andelen økte kraftig til ca 60 %. FN's barnekonvensjon ratifiseres av Norge og er en

¹ <http://prosjekt.hib.no/barnehagepionerene/tidslinjer/>

stor betydelig hendelse for barnehagen. Den første rammeplanen for barnehagen trådte i kraft 1. januar 1996. Rammeplanen gav barnehagen et samfunnsmandat med et helhetlig læringssyn og frem til da hadde ikke norske barnehager hatt et felles plandokument. Målet med dette plandokumentet var å gi personal og eier en forpliktende ramme for styring og drift av barnehagen. Denne la også føringer for at barnehagen ble vurdert som en stadig viktigere sosialisering sinstitusjon for alle barn i førskolealder i Norge (Sataøen, 1997). Skolestart ble senket til seks år og det ble samtidig innført kontantstøtte. Ved inngangen til 2000 er det en fordobling av antall barn som går i barnehagen siden begynnelsen av 1980-tallet.

I 2003 inngår flere partier på Stortinget en avtale som resulterer i det som omtales som Barnehageforliket.² Med barnehageforliket eksploderte utviklingen av nye barnehageplasser og i barnehagesektoren snakkes det om et paradigmeskifte i denne perioden. Det ble etablert et felles politisk mål om full barnehagedekning innen utløpet av 2005. Dette innebar at det måtte bygges 12.000 nye plasser. Implisitt i dette lå det også et kvinnepolitisk og likestillingsaspekt. For å få flere kvinner ut i arbeidslivet var det nødvendig å kunne tilby barnehageplasser til alle barn. Dette var en viktig kampsak for de rødgrønne partiene på Stortinget. Som et incitament til å nå målet om full barnehagedekning, fikk kommunene en lovfestet plikt til å tilby barnehageplasser til alle innbyggerne som ønsket det. I tillegg fikk kommunene plikt til å likebehandle kommunale og private barnehager. Det offentlige tilskuddet økte betraktelig i denne perioden og det ble innført en maksimal pris for foreldrebetalingen. I 2006 kom det en ny betydelig endring ved at barnehagene ble overført fra Barne- og familiedepartementet til Kunnskapsdepartementet og ble dermed en del av utdanningssystemet.

Fra og med 2007 har det kommet mange stortingsmeldinger som omhandler kvalitet i barnehagen. Den første som kom var Stortingsmelding nr. 16; *..og ingen stod igjen. Tidlig innsats for livslang læring* (Kunnskapsdepartementet, 2008-2009). I 2009 ble det lovfestet rett til barnehageplass for alle som ønsket det. Regjeringen satset stort på barnehagepolitikken og målet var barnehage tilbud av høy kvalitet til alle barn. Videre fikk barnehagene i 2010 en formålsbestemmelse som bygger på de samme verdiene som

² <http://prosjekt.hib.no/barnehagepionerene/tidslinjer/>

skolen. Barnehagene fikk da en ny revidert rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver i 2011 som følge av denne formålsparagrafen. Det kom en omfattende rapport i 2012 fra NOU som heter *Til barns beste*, og den la føringer for ny lovgivning for barnehagene. Den la også føringer for fremtidens barnehage og for den nye barnehagelærerutdanningen. Ny rammeplan for barnehagelærerutdanningen bidro til at yrkestittelen forandres fra førskolelærer til barnehagelærer.³ I 2016 ble det innført gratis kjernetid i barnehagen for 3, 4 og 5-åringer der familien har en samlet inntekt på under kr 450 000,- per år, fra august 2018 er grensen for gratis kjernetid hevet til kr 533 500,- per år. I 2017 kom det ny rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver, og det kom også en strategiplan for kompetanseheving i barnehagen. Fra 1. august 2018 er pedagognormen skjerpet og 43 prosent av de ansatte i barnehagen skal være utdannet barnehagelærer/førskolelærer. I praksis betyr dette at det blir minst én pedagogisk leder per syv barn under tre år, og minst én pedagogisk leder på 14 barn over tre år. Stortinget har også vedtatt ny bemanningsnorm hvor det skal være minimum én ansatt per seks barn over tre år, og minimum én ansatt per tre barn under tre år. Barnehagene har fått et år på å innfri den nye bemanningsnormen, frist er 1. august 2019.⁴

Barnehagen som institusjon har som vi ser vært igjennom en enorm utvikling og endring de siste årene. Barnehagesektoren er fremdeles et aktuelt tema i offentlige politiske debatter på tv, aviser, sosiale mediaer og radio. Kvalitet, utvikling, forskning på barns beste, de ansattes kompetanse, barnehagens innhold og bemannings- og pedagognorm er i fokus. Situasjonen i dag er at det er full barnehagedekning og i mange kommuner i landet er det overkapasitet på barnehageplasser, og dette gir nye utfordringer og muligheter. Dette kommer vi mer inn på senere i kapittelet 2.3.

2.2 Historikk - barnehagelederen

I dette avsnittet ser vi mer spesifikt på hvordan lederrollen i barnehagen har utviklet seg. Fra de første barnehagene startet opp på midten av 1800- tallet og frem til i dag har det skjedd store endringer i forhold til både innhold i og utøvelse av denne lederrollen. Vi

³ <http://prosjekt.hib.no/barnehagepionerene/barnehagen/barnehagen>

⁴ <https://www.udir.no/tall-og-forskning/finn-forskning/tema/Statistikknottat-bemanningsnorm-barnehage/>

anser denne utviklingen som et interessant perspektiv og bakteppe når vi skal undersøke lederkompetanser knyttet til dagens lederrolle i barnehagen.

Fra barnehagens opprinnelse og frem til ca. 1970 var barnehagene ledet av modne, myndige og kunnskapsrike kvinner. De ble gjerne kalt barnehagelærerinner. Den første utdanningsinstitusjonen som blant annet utdannet personale til barnehagene ble etablert i 1935. For å bli tatt opp på skolen måtte elevene ha realskole, husmorskole og barnepleierutdanning i tillegg til praksis fra barnehage. På denne tiden var barnehagelærerinne en av de få kvinnelige yrkesgruppene som hadde formell utdanning.⁵ Gotvassli (2006) beskriver at datidens ledelsesstil i barnehagen var gjennomsyret av et gammeldags lederideal, og at dette bidro til å skape forutsigbarhet og trygghet i den enkelte barnehage og i feltet. I barnehageloven fra 1975 uttrykkes det at en styrer skulle ha førskolelærerutdanning for å lede en barnehage. Den historiske dokumentasjonen av lederutviklingen har ellers liten plass i lov- og rammeverket knyttet til dette feltet. I den historiske barnehagetradisjonen generelt er lederrollen satt lite eller ingen fokus på. Barnehagelederen fremsto helt fram til 1985 som en usynlig og lite fremtredende leder. Gotvassli omtaler dette som at barnehagestyreseren ble den glemte lederen (Gotvassli, 2006).

Utviklingen på området gikk etterhvert fortere, og dette innebar blant annet at mange ferske førskolelærere ble rekruttert til lederoppgaver som hun/han ikke hadde kompetanse eller erfaring til. Fra 1985 og fram til ca. 2005 ble derfor lederrollen i barnehagen fra nasjonalt hold sett på for alvor med målrettet arbeid. Samtidig ble kravene både fra eier, myndigheter og personalet tydeligere, noe som medførte at styrerrollen ble satt i en situasjon med press fra flere kanter. I lov om barnehagen 2005 fastslås det at barnehagen "*må ha en forsvarlig og administrativ ledelse*". Selv om kravet til styrer fortsatt kun er førskolelærerutdanning gir det likevel føringer om at ledelse er satt på dagsorden på området. Ellers er ikke lederrollen i barnehagen nevnt eller beskrevet ytterligere hverken i lovverk eller rammeplaner. I St.meld. nr 16 ...*og ingen sto igjen* er det et lite historisk kapittel om barnehagens utvikling, heller ikke her er lederens historiske rolle satt fokus på.

⁵ <http://prosjekt.hib.no/barnehagepionerene/barnehagen/barnehagen>

I løpet av de siste tjue årene har det med utgangspunkt i styringsregimet New Public Management (NPM) vært gjennomført en rekke styringsmessige reformer i offentlig sektor. Dette har også innvirkning i virksomhetene på barnehageområdet. Reformene har hatt som siktemål å rasjonalisere og effektivisere alle typer velferdstilbud (Øgård, 2012). Det har medført en markedsorientering der konkurranse og stor grad av privatisering satte preg på barnehagesektoren. Det medførte også endringer i barnehagelederrollen, og mange styrere er etterhvert blitt enhetsledere eller virksomhetsledere. Foreldre med sine barn ble i større grad betraktet som kunder eller brukere som barnehagen skulle yte tjenester til. Dette har endret lederrollen fra det å tidligere ha fokus på barnehagens indre liv til å måtte forholde seg til nye krav og endringer i samfunnet, og til å fokusere på å møte og tilrettelegge ut fra brukernes forventninger og ønsker (Gotvassli, 2006).

Dagens barnehageledere er preget av et langt mer utadrettet og utviklingsorientert fokus enn sine forgjengere. Lederne er også mer synlige og profesjonelle som ledere, og de må i kraft av å være leder håndtere og imøtekomme krav fra både myndigheter, eier og brukere, samt behov i samfunnet generelt (Børhaug, 2012). Fra nasjonalt hold settes det også tydelige forventninger til barnehagelederen, og det er fra 2011 satt igang kompetansehevingsprogram for barnehageledere. Målet med denne kompetansehevingen er at den enkelte styrer skal bli bedre rustet til å utføre lederjobben i den praktiske hverdagen i barnehagen. God ledelse er viktig for å kunne utvikle og sikre likeverdig og høy kvalitet i alle barnehager. Utviklingen går i dag i retning av større barnehager, og også dette krever økt kunnskap om administrasjon og ledelse. Som pedagogisk samfunnsinstitusjon må barnehagen være i endring og utvikling. Dette krever at barnehageleder må inneha kompetanse for å kunne møte dagens og morgendagens utfordringer, og det vil også være nødvendig for den videre utviklingen av barnehagene (Børhaug, 2012), (Gotvassli og Vannebo, 2016).

Barnehagesektoren har i de senere årene vært gjennom prosesser der ledelse har vært sterkt i fokus, og der ledelsesfunksjonene har vært søkt profesjonalisert. I konteksten med komplekse utfordringer og ytre krav i rask endring utvikles barnehagen. Det stilles nye krav til både barnehagen, dens ledere og eiere og tettere oppfølging fra myndigheter. I tillegg må barnehagene konkurrere om barn som grunnlag for egen drift. Dette skaper videre krav til at ledelses-, organiserings- og styringsformer videreutvikles

og kan således danne nye grunnleggende mønstre i den norske barnehagesektoren framover (Børhaug, 2012), (Gotvassli og Vannebo, 2016).

2.3 Barnehagen i en markedssituasjon

Utbygging av barnehageplasser har stått høyt på dagsorden de senere årene, både på den nasjonale og den lokale arena. Dette har blant annet medført at barnehagene har måttet forholde seg til et marked som bragte en ny dimensjon inn på barnehagearenaen; konkurranse i barnehagemarkedet (Børhaug, 2012). Denne dimensjonen står sentralt i forhold til å se barnehagene i et brukerperspektiv, og vi mener den er av stor betydning for barnehagens fokus på det å fremstå som attraktive for brukerne.

Styringsregimet New Public Management (NPM) hadde stor dominans på 1980- og 1990-tallet, og her ble det satt fokus på blant annet effektivitet, marked og konkurranse. Fokus i sektoren var på kvantitet; å bygge flere barnehager og øke antall barnehageplasser. Man var også opptatt av brukerne som kunder, og at kundene skulle være tilfredse med de ulike tilbudene de benyttet seg av. Markedet skulle tilpasse seg kundene (Øgård, 2012).

I 2003 inngikk alle partier på Stortinget, unntatt Kystpartiet, et forlik om barnehagepolitikken. Dette ble omtalt som barnehageforliket, og var en vesentlig årsak til den høye utbyggingstakten som skjedde på 2000-tallet. Sentrale elementer i forliket var innføring av makspris på foreldrebetaling, økonomisk likebehandling av private og offentlige barnehager i forhold til offentlige tilskudd, og økt barnehageutbygging. Fram til 1990-tallet var de offentlige barnehagene i flertall, og de private barnehagene som ble drevet var på eiersiden hovedsakelig knyttet opp mot veldedige eller religiøse organisasjoner. For å komme i mål med utbyggingen av nok barnehageplasser ble private aktører invitert inn. Dette medførte en interesse for barnehagefeltet ut fra et næringspolitisk ståsted. Barnehageutbygging og drift ble en måte å drive forretning på. I 2004 fikk kommunene et lovpålagt finansieringsansvar for ikke-kommunale barnehager. Fram til 2011 skjedde finansieringen av barnehagene gjennom tre inntektskilder;

statstilskudd, kommunalt tilskudd og foreldrebetaling. Fra 2011 ble tilskuddene fra staten innlemmet i rammetilskuddet til kommunene.⁶

Den nasjonale satsingen på utbygging av barnehager på 2000-tallet gjorde at antall barnehager i Norge økte kraftig. Private aktører som så på barnehagedrift som forretningsidé kom på banen, og det ble etablert større privateide kjeder som driftet barnehager på tvers av kommune- og fylkesgrenser. Dette skapte en ny situasjon på det norske barnehagefeltet, der privatisering og markedsorientering med konkurranse slo inn over området med stor kraft. Fra å være en institusjon der bare et fåtall av barn ble tilbudt plass, ble det over en periode bygget så mange barnehageplasser at tilbudet oversteg behovet. Det medførte at barnehagene kunne risikere ikke å få fylt opp barnehageplassene, og således måtte drive med ledig kapasitet eller de kunne stå i fare for å måtte legge ned (Moser og Röthle, 2007).

Gotvassli (2013) viser til undersøkelser fra barnehagen at det stort sett er tre typer strategier som anvendes når det konkurreres om barn. Det handler om presentasjon og synliggjøring, konkurranse på innhold og kvalitet, og tiltak for å knytte foreldrene sterkere til barnehagen. Opplevd kvalitet er gjerne et stikkord. Fornøyde brukere fører til god omtale og et godt omdømme noe som igjen medvirker til at foreldrene ønsker å ha sine barn i akkurat denne barnehagen. Dette vil igjen tiltrekke seg nye brukere som "kunder" (Gotvassli, 2013), (Børhaug, 2012).

Den økte utbyggingen av barnehageplasser medførte også et behov for nye styringsverktøy (Gotvassli og Vannebo, 2016). Økt antall leverandører i markedet skapte økt behov for kontroll og tilpasning til markedet. Blant annet ble ulike former for benchmarking og brukerundersøkelser et verktøy som gjorde sitt inntog på arenaen (Øgård, 2012).

Gjennomføring av brukerundersøkelser både i forhold til offentlig og private barnehager ble etterhvert vanlig, og instansene ble sammenlignet opp mot hverandre. På denne måten ble brukernes oppfatning av kvalitet og innhold synliggjort, og på bakgrunn av dette kunne det settes krav til utvikling og forbedring hos de ulike aktørene i markedet.

⁶ <https://snl.no/barnehagereformen>

2.3.1 Fra kvantitet til kvalitet

Barnehagesektoren har i de senere årene beveget seg fra en periode med stort fokus på kvantitet med utbygging av barnehager til økt fokus på kvalitet, innhold og brukertilfredshet. Dette kommer til uttrykk blant annet gjennom stortingsmeldinger, nasjonal satsing på styrerutdanning og videreutdanning for barnehagelærere, og også fra barnehagelærerne selv (Børhaug, 2013).

Etter 2000-tallets fokus på utbygging og kvantitet ble det fra nasjonalt hold, gjennom ulike stortingsmeldinger og rapporter, satt fokus på barnehagens innhold og kvalitet. Det ble blant annet satt krav om at alle norske barnehager skulle etablere redskaper og systemer for å videreutvikle og sikre barnehagens kvalitet. Dette innebar å skulle utforme, vurdere og følge opp kvalitetskriterier. Det var særlig tre områder som var sentrale i satsingen. Det var å få barnehagene tilpasset for alle barn, det å utvikle varierte og brukertilpassede barnehager i tråd med behovene som fantes, og satsing på barnehages personale og deres kompetanse (Barne- og familiedepartementet, 1999-2000). Den første rammeplan for barnehagen kom i 1996. Denne satte for første gang tydelig krav til innholdet i barnehagen, og satte på den måten kvalitet på dagsorden. Planen ble revidert i 2006, og her ble kravet til innholdet i barnehagen ytterligere skjerpet. Både rammeplan for barnehagen og ulike stortingsmeldinger var tydelige på at kvalitet på barnehagens innhold og kompetent personale var viktige satsningsområder i framtidens barnehager.⁷

Barnehagen har som en del av denne utviklingen også fått en tydeligere posisjon som utdanningsinstitusjon. Sektoren blir stadig mer sentral på den politiske arena. Målet om full barnehagedekning er i ferd med å nås, og barns rett til barnehageplass er blitt lovfestet. Antall barnehager har ekspandert kraftig, og dette har gitt et større mangfold både i barnehagemarkedet og i eierstrukturen (Børhaug, 2012). I 2005 ble ansvaret for barnehagesektoren overført fra Barne- og familiedepartementet til Kunnskapsdepartementet og dette innlemmet barnehagen som en del av utdanningsløpet. Fra 2007 ble satsing på kvalitet på barnehagetilbudet satt fokus på gjennom blant annet flere stortingsmeldinger. Den første stortingsmeldingen som særlig

⁷ <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-19-20152016/id2479078/sec3>

omhandlet dette var melding nr 16; *..og ingen sto igjen*. Deretter kom Stortingsmelding nr 41 i 2008-2009; *Kvalitet i barnehagen*, Stortingsmelding nr 24 i 2012-2013; *Framtidens barnehage* og Stortingsmelding nr 19 i 2015-2016; *Tid for lek og læring*. Felles for alle meldingene var en satsing på det pedagogiske innholdet i barnehagen, og barns mulighet for læring og allsidig utvikling.

Fokus på kvalitet og innhold i barnehagen har også medført et fokus på de ansatte og på de ansattes kompetanse. Regjeringen har som mål å løfte kvaliteten i barnehagen blant annet ved å styrke etter- og videreutdanning for de ansatte og utdanne flere pedagoger. I den forbindelse er det satt i gang en rekke kompetansehevingstiltak og tilbud om videreutdanning for barnehageansatte. Fra og med august 2018, er det vedtatt ny pedagognorm i barnehagen som innebærer en økning av andelen pedagoger inn i barnehagen. Målet er på sikt å øke pedagogtettheten opp til 50 prosent og med dette bidra til ytterligere bedring av kvaliteten på barnehagetilbudet.⁸ I tillegg er det vedtatt en bemanningsnorm som skal være innfridd fra 1. august 2019.⁹

Staten legger føringer for barnehagens innhold gjennom nasjonal rammeplan. Ny rammeplan ble vedtatt i 2017, og planen ses nå i sammenheng med skolens læreplaner. Rammeplan for barnehagen legger grunnlag for barnehagens samfunnsoppdrag og den setter store krav til innhold og kvalitet i barnehagen. Den er derfor et særlig viktig dokument for å sikre kvalitet i alle norske barnehager. Dokumentet legger også grunnlag for videre utvikling av barnehagen som pedagogisk institusjon for framtiden (Kunnskapsdepartementet, 2017).

2.4 Barnehagesektoren i Arendal kommune

Det er lederne i de kommunale og private ordinære barnehagene i Arendal kommune som deltar i vår undersøkelse og som svarer på spørreundersøkelsen. Vi vil derfor her beskrive kort barnehagesektoren i Arendal kommune.

⁸ <https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2017-12-19-2418>

⁹ <https://www.udir.no/om-udir/tilskudd-og-prosjektmidler/midler-kommuner/bemanningsnorm-i-barnehager/>

Arendal er fylkeshovedstad i Aust-Agder fylke. Arendal kommune omtales gjerne som storkommune etter at fem kommuner; Arendal, Tromøy, Hisøy, Moland og Øyestad ble slått sammen 1. januar 1992. Arendal kommune har per 1. januar 2017: 43 084 innbyggere.¹⁰ Det er ca. 3200 ansatte som har Arendal kommune som arbeidsgiver. Arendal har en lederstruktur med to nivåer; Rådmann og 5 kommunalsjefer, samt et nivå bestående av 37 enhetsledere som er ledere for omsorgs-enheter, barnehager, skoler og administrative tjenester.

2.4.1 Barnehagene i Arendal kommune

På Arendal kommune sin hjemmeside står det at Arendal har mange års erfaring med å drive barnehager. Det står faktisk at de har flere hundre års erfaring. Selv om dette må være en overdrivelse så har de faktisk en av landets eldste barnehager. Den heter Møllers Asyl og den ble etablert i 1884. Møllers Asyl ble oppkalt etter doktor Alexander Christian Møller (1762-1847). Møller var barnløs og han testamenterte at etter hans Enkemadame Walzell bortgang, skulle 4000 speciedaler med påløpende renter, skjenkes til opprettelse og vedlikehold av et barneasyl i Arendal. Møller skrev i testamentet at her kunne fattige familier plassere barna om dagen mens foreldrene gikk på arbeid. Barna skulle også, om omstendighetene tillot det, få undervisning i skolekunnskap og håndarbeide.¹¹ I dag er Møllers Asyl barnehage en av to kommunale barnehager i Sentrum Øst Barnehageenhet og den har godkjent for totalt 32 plasser.

Det er hele 58 barnehager i Arendal kommune og 54 av disse er ordinære barnehager. De resterende fire barnehagene består av en åpen barnehage og tre familiebarnehager. 12 av de ordinære barnehagene eies og drives av kommunen, mens de øvrige 42 er privat eid.

Den første kommunale barnehagen i Arendal åpnet i 1896. I dag er de 12 kommunale barnehagene fordelt på sju enheter, hvor en enhet har en enhetsleder hver. Det er:

Tromøy barnehageenhet som består av tre barnehager: Fabakken Baktus, Fabakken Karius og Fjellvik.

Jovannslia/ Lia barnehageenhet som består av to barnehager: Jovannslia og Lia.

¹⁰ <https://no.wikipedia.org/wiki/Arendal>

¹¹ https://no.wikipedia.org/wiki/M%C3%B8llers_Asyl_barnehage

Øyestad barnehageenhet som består av to barnehager: Engene og Rykene.
Sentrum Øst barnehageenhet som består av to barnehager: Gullfakse og Møllers Asyl.
Hisøy barnehageenhet består av en barnehage: Stemmebogen.
Strømmen oppvekstsenter består av en barnehage: Strømmen.
Stinta barnehageenhet består av to barnehager: Strømsbuåsen og Gåsungen.

Blant de private barnehagene er det flere nisje barnehager. Disse barnehagene har et særskilt fokus på noen områder. I Arendal er det blant annet en natur- og teaterbarnehage, en gårdsbarnehage, en steinerbarnehage, noen tros- og livssyns barnehager og flere naturbarnehager. En finner de store kjedene som FUS, Læringsverkstedet og Espira, men også de små private barnehagene som eies og drives av en privat aktør.

I Arendal kommune per 15.12.17 går det 2322 barn fordelt i Arendals 58 barnehager. Den minste kommunale barnehagen har 18 barn, og den største kommunale barnehagen har 85 barn. Den største private ordinære barnehagen har 103 barn og den minste private ordinære barnehage har 10 barn. Det er 11 ordinære barnehager som har 25 eller færre barn. Det er 24 ordinære barnehager som har mellom 26- og 50 barn og det er 15 barnehager som har mellom 51- og 75 barn. Det er 3 barnehager som har mellom 76- 100 barn, og en barnehage som har 103 barn.¹²

Dette viser at det er mange forholdsvis små barnehager i Arendal. I mange av disse private barnehagene har lederen en kombinert administrativ stilling på 40% og resten av stillingen på avdeling. I de kommunale barnehagene har de løst det slik at det er en leder for en til tre barnehager, så tilsammen har hver enhet rundt 85 - 100 barn. Ellers i landet er trenden at barnehagene blir stadig større og at de store barnehagene overtar for de små barnehagene. I Arendal er det fremdeles mange små barnehager, og noen barnehager har færre barn enn hva de har godkjenning for. En av grunnene til dette er at det er overkapasitet på barnehageplasser flere steder i Arendal kommune.

Det nasjonale gjennomsnittet er 6 barn per ansatt, og denne bemanningstettheten hadde Arendal kommune også i snitt per 15. desember 2017. Men det er fremdeles stor

¹² <http://www.barnehagefakta.no/kommune/0906/arendal>

forskjell fra barnehage til barnehage, og en kan også finne barnehager som har over 6 barn per ansatt.¹³

I de to siste årene har alle barn i Arendal kommune, som har ønsket plass, fått tildelt plass. Det er i dag noen av barnehagene som går med ledig kapasitet, og som fortsatt vil å ha ledig kapasitet fra høsten 2018. Det var totalt 519 søkere per 01. mars 2018, og av disse var det 439 helt nye søkere. 497 av søkerne hadde rett på plass. Det var 519 førskolebarn som begynte på skolen i august 2018.

I Barnehage- og skolebruksplan 2017 – 2021 får vi en oversikt over hvordan Arendal kommune tenker at blant annet barnehagetilbudet skal være i fremtiden i de ulike delene av byen. Målet med denne planen er at kommunen skal kunne tilby egnede lokaler for den pedagogiske virksomheten i barnehager og skoler i et fremtidsrettet perspektiv. Kommunen skal ha full barnehagedekning, men skal samtidig ikke ha en for stor overproduksjon av plasser. Dette fordi det kan føre til usikkerhet for både ansatte, eiere og brukere i forhold til om barnehagene klarer å opprettholde videre drift. I denne fremtidige oversikten er det ikke tatt høyde for til -og fraflytting fra barneskole kretsene. I vurderingen er det tatt høyde for at alle barna i det aktuelle område vil kunne gå i barnehage i sin skolekrets. Den store utfordringen er at det er mange barn som ikke går i barnehage i det området som de bor i.

I Asdal, Eydehavn, Flosta, Hisøy, Moltemyr, Nedenes og Myra skolekretser er det nok barnehageplasser. Det er større kapasitet enn etterspørsel etter de plassene som allerede er etablert, og det vil ikke være behov for ytterlige nye plasser de nærmeste årene.

Det er ingen ledige barnehageplasser i Birkenlund barneskolekrets barnehageåret 2016/2017. I dette området er tall-forholdet mellom fødselskull og barnehageplasser veldig forskjellig. Dersom alle som bor i Birkenlund krets skulle hatt barnehageplass i dette området, ville det bli mangel på 80-90 barnehageplasser. Men flere barn i denne barneskolekretsen går i barnehage andre steder, som Moltemyr, Stinta osv. og det er per dags dato ikke venteliste i dette området. Det er derfor ikke behov for flere barnehageplasser i dette området. I Nesheim har det vært 5 barn på venteliste den siste

¹³ <http://www.barnehagefakta.no/kommune/0906/arendal>

tiden, men alle barna hadde da barnehageplass i andre områder, og det er nok dekning av barnehageplasser i fremtiden.

På Tromøy (Sandnes barneskolekrets og Roligheten barneskolekrets) vil det være behov for å etablere flere barnehageplasser i fremtiden. Det skyldes nedleggelse av en barnehage som gjorde at det ble ca. 28 færre barnehageplasser. Men samtidig økte en annen barnehage kapasiteten med 9 plasser. Det er allikevel ikke nok barnehageplasser selv om barnekullene går ned. Det er planlagt stor utbygging på Tromøy og det vil bety stort behov for flere barnehageplasser. Også på Rykene vil det være et behov for å øke kapasiteten på barnehageplasser. Der er det for tiden større etterspørsel enn kapasitet.

Det er nå god dekning av barnehageplasser i Stinta og Strømmen barneskolekrets. Men ved økning av fødselstall vil det være behov for å øke kapasiteten av barnehageplasser. Det kan også være aktuelt å se disse to barneskolekretsene i sammenheng. Stuenes barneskolekrets har ledig kapasitet i barnehagene. Ved økning av barnetall vil det være mulighet for kapasitetsøkning innenfor de barnehagen som finnes i dette området.

Konklusjonen er at selv om noen skolekretser har behov for flere barnehageplasser i fremtiden, så har Arendal kommune totalt sett overkapasitet av barnehageplasser.¹⁴

¹⁴ https://www.arendal.kommune.no/f/p1/i3919b341-3204-44f3-8d75-6f906fa77f2f/planen-20160829_til_nettsiden.pdf

Kapittel 3. Teoretisk tilnærming

I dette kapitlet redegjør vi for en teoretisk forankring av ledelsesbegrepet. Vi ser på ledelse i et historisk perspektiv og trekker deretter linjene inn i barnehagen og belyser ledelse i et barnehageperspektiv. For å beskrive ulike lederkompetanser støtter vi oss til Cameron og Quinn (2013), og de ulike lederkompetansene som de omtaler i sitt rammeverk. Disse lederkompetansene vil være utgangspunkt for lederkartleggingen som vi skal gjennomføre i undersøkelsen. Til slutt i kapitlet redegjør vi for den teoretiske forankringen av begrepene brukertilfredshet og kvalitet i et brukerperspektiv.

3.1 Ledelse i et historisk perspektiv

Gjennom historien har det vært ulike syn på hva ledelse er, hvordan god ledelse skal praktiseres og hvilken betydning en leder har for organisasjonen. Det kan være vanskelig å finne gode svar på spørsmålet om hva god ledelse er. Begreper som god ledelse eller kvalitet i ledelse kan beskrives som tidsbundet, subjektivt og kontekstuel. Både ledelsesteorier og hva som er allment forståtte kvaliteter innen ledelse går i bølger. Det som oppfattes som god ledelse i dag trenger ikke å være det samme som hvordan dette ble oppfattet for ti år siden. Teorier om ledelse spenner fra normative teorier, som er knyttet til hvordan man bør opptre for å lykkes som leder, og til empiriske studier der man prøver å finne kausale sammenhenger knyttet til hva som er effektiv ledelse (Strand, 2012), (Løtberg, 2012). For å belyse vår oppgave vil det empiriske perspektivet være særlig relevant i forhold til å belyse lederkompetanser ut fra attraktive barnehager i et brukerperspektiv.

Begrepet «leder» kan spores tilbake til år 1300, men det var først på midten av det 19. århundre at begrepet «leadership» ble brukt, og da for å beskrive kontroll og innflytelse (Bass, 1990). Ordet «leder» er det norske ordet for det engelske ordet «leader». Dette er avledet fra lodestar, som betyr ledestjerne. Det kan virke som at vi mennesker gjennom tidene har hatt behov for å ha en leder som viser vei (Einarsen og Skogstad, 2015). Det finnes en rekke teorier om hvordan ledelse bør forstås og om hvordan ledelse påvirker mennesker i organisasjoner. Teorier om ledelse kan deles inn i tre hoveddeler:

- Lederegenskapsteorier, der lederens egenskaper i form av personlighetstrekk, intelligens eller motivasjon er avgjørende. Dette er en tradisjonell forståelse av lederskap, som i hovedsak handler om at noen er naturlige ledere uavhengig av situasjon.
- Lederatferdsteorier, som vektlegger atferd framfor egenskaper. Her er man opptatt av lederstil, måten lederen opptrer på og hva som vektlegges mest i utøvelsen av ledelse, for eksempel om det er relasjoner eller oppgaveutførelse.
- Samspillsteorier, også kalt situasjonsbestemte teorier, der ledelse forstås som et samspill mellom person og situasjon (Store Norske leksikon).

Lotsberg (2012) viser til at det på den ene siden har vært vanlig å trekke fram ledelsesteoriens vektlegging av individkjennetegn, mens det på den andre siden vises til organisasjonsteoriens vektlegging av systemer og strukturer. Hvilken betydning lederen har for organisasjonen er fortsatt uavklart. I følge Lotsberg (2012) handler dette om at ulike svar på bakgrunn av samme forskning og det samme datamaterialet viser at tolkningene som gjøres må ses på bakgrunn av de ulike forutsetningene til dem som tolker materialet. Han hevder derfor at det vil være en mer fruktbar innfallsvinkel å se på hvilken betydning lederskap kan ha under ulike betingelser. Lotsberg (2012) trekker videre opp ulike ledelsesteoretiske tilnærminger i lys av et historisk perspektiv. Disse lever side om side også i dag, de preger også moderne ledelsestenkning både i samfunnet som helhet og innenfor akademien.

En av disse teoriene handler om trekk ved lederne. Det å finne allmenngyldige trekk ved gode ledere var kjernen innenfor denne retningen. For å finne svar på dette var det kjennetegn ved lederens personlighet som ble studert. Denne forskningen har ikke gitt noe resultat i form av at man har funnet noen universell nøkkel til godt lederskap. Samtidig kan det likevel synes som at noen forhold kan gjenkjennes blant ledere som er blitt betegnet som fremgangsrike: de er lærevillige, utviklende, sosialt interesserte, informerte og motiverte og viser vilje til makt. Mye av det som tradisjonelt er betraktet som ledelsesteori og ledelsesforskning kan sies å ligge her (Lotsberg, 2012). Kritikkk mot denne retningen handler om at det er lite relevant å kun fokusere på trekk ved lederne uten å se dette i sammenheng med konteksten lederne skal opptre i forhold til.

Etter hvert ble man mer opptatt av forholdet mellom leder og underordnede personer, og at dette forholdet er hovedfokus i godt lederskap. Her var utgangspunktet å se på forholdet mellom lederens stil og de ulike arbeidsgruppens effektivitet. Etter hvert ble kartlegging av lederstil kokt ned til å handle om i hvilken grad lederen var menneskeorientert eller oppgaveorientert. Dette ga navn til to hoveddimensjoner, grad av menneskeorientering og grad av oppgaveorientering. Lotsberg (2012) omtaler at hensyn til mennesker versus hensyn til produksjon, autoritær versus delegerende lederstil og styrende lederstil versus støttende lederstil betraktes som alternative begrepspar som benyttes for å beskrive hoveddimensjonene. Ved hjelp av denne terminologien oppdaget man at de effektive lederne var mer menneskeorientert enn de som ble betegnet som mindre effektive (Lotsberg, 2012).

Med utgangspunkt i de samme overnevnte dimensjonene tok man et skritt videre og utviklet teorien om situasjonsbetinget ledelse. Innenfor denne retningen vektlegges i sterkere grad situasjonen som det skal ledes i. Det er totalsituasjonen lederen befinner seg i som avgjør hvilken lederstil som er mest hensiktsmessig. Lederstilen må tilpasses situasjonen. Det omtales tre typer forhold som vurderes som avgjørende for hvilken lederstil som er mest passende (Lotsberg, 2012). Det første er trekk ved medarbeiderne, som blant annet omhandler grad av modenhet definert som medarbeidernes vilje og evne til å ta på seg ansvar og tilegne seg kunnskap. Det andre er trekk ved situasjonen eller oppgaven som skal løses. Her trekkes det inn et vidt spekter av rammebetingelser som det må tas hensyn til: verdier og normer, som handler om organisasjonskultur, om det er klare eller uklare mål-middel-sammenhenger, hvordan organisasjonsstrukturen er, tidspress, hva selve arbeidsoppgavene inneholder og om disse krever kreativitet og nytenkning eller ikke. Det tredje forholdet gjelder trekk ved lederen selv. Dette er sentrale situasjonsbetingelser som lederens bakgrunn, tidligere erfaringer og personlighet (Lotsberg, 2012).

Lotsberg (2012) hevder at denne teori retningen representerer et mer edruelig syn på lederskap enn det som ledertrekk teoriene gjør. Dette fordi det innenfor situasjonsbetinget ledelse trekkes inn flere kontekstbegreper. Det vil således være jakten på den effektive ledelsesformen som dominerer, og forståelsen handler om at straks den rette formen er funnet, så vil dette også vise seg på organisasjonsnivå gjennom gode resultater og tilfredse medarbeidere (Lotsberg, 2012).

Ledelse som symbol omtales av Lotsberg (2012) som en teoritradisjon som har utviklet seg som svar på en personsentrert lederoppfatning som ledertrekk- og lederstil retningene representerer. Han viser videre til Pfeffer (1977) som han hevder har kommet med sentrale bidrag til dette perspektivet. Forståelsen av ledelse som symbol lanserer Pfeffer (1977) som et alternativ til det han oppfatter som instrumentelle oppfatninger av ledelse og samfunnets tro på at ledelse er viktig. Han forklarer troen på ledelse som menneskets behov for å forstå og kontrollere verden. Troen på lederskap handler om at individer vil tillegge seg selv og andre egenskaper som gir dem en opplevelse av kontroll. Fokus på lederskap kan ses på som et resultat av ønsket om å tro på effektivitet og betydningen av individuelle handlinger fordi dette er kontrollerbart. Ledelsen vil kunne tillegges betydning uavhengig av faktiske årsaksfaktorer. I et slikt bilde forklarer Pfeffer ledelse som en symbolsk funksjon (Pfeffer, 1977), (Lotsberg, 2012).

I 1980-årene ble kulturtilnærmingen til organisasjoner aktuelt, og den ble sett på som en nøkkel til både forståelse av organisasjonen og til store forbedringer (Strand, 2012). Samtidig kom idéene om ledere som visjonære endringsagenter. Transformasjonsledelse ble et nytt stikkord, og karisma ble et aktuelt begrep. Fokuset var at lederen skulle utgjøre forskjellen, og det ble en fornyet interesse for toppledere som kunne ta de store grepene. Grunnelementer i transformasjonsledelse kan sies å være innflytelse, inspirerende motivasjon, individuell støtte og intellektuell stimulans. Dette står i kontrast til transaksjonsledelse som karakteriseres av at avvik korrigeres og at belønning gis etter situasjon og prestasjon (Strand, 2012). Strand viser til at skillet mellom transformasjonsledelse og transaksjonsledelse har en parallell til skillet mellom leadership og management.

I sin ledelsesforskning viser også Strand til at det eksisterer to motsatte syn på ledelsens betydning i organisasjoner. Dette handler kortfattet om at ledelse i stor grad har betydning for en organisasjons resultat, eller at ledelse ikke har særlig stor betydning. Strand konkluderer med at ledelse er koblet til organisasjonsresultater på en løs måte. Han hevder at ledelse ofte er viktigere som symbol enn som redskap, men at ved å tro på at ledelse er viktig, så vil dette være en medvirkende årsak til at ting skjer (Strand, 2012).

Strand (2012) omtaler videre ledelse som funksjon (Strand, 2012). Innenfor denne forståelsen er utgangspunktet at alle organisasjoner er avhengige at grunnleggende funksjoner blir ivaretatt, og at det er lederen som er ansvarlig for å ivareta dette. Funksjonene kategoriseres med hensyn til i hvilken grad de er rettet mot indre og ytre forhold i organisasjonen, og hvorvidt de er rettet mot å skape endring eller ivareta stabilitet i organisasjonen. Det omtales videre fire funksjoner som kan identifiseres: produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap, også kalt PAIE (Strand, 2012). Det sentrale her er at ledelsen må sørge for at disse funksjonene ivaretas, om ikke nødvendigvis alle i like stor grad, for at organisasjonen skal kunne utvikle seg. Den enkelte leder må ikke selv fylle alle funksjonene, men det er et ledelsesansvar å sørge for at alle funksjonene ivaretas (Strand, 2012).

Ut fra det vi nå har belyst av ulike perspektiver å forstå ledelse på, ser man at ledelsesbegrepet ikke er entydig, men at det forklares på ulike måter. Vi forstår også at synet på ledelse har endret seg. Siden de ovennevnte ledelsesteorier, ledertrekkteorier, situasjonsbetinget ledelse, ledelse som funksjon og ledelse som symbol ble lansert, har oppfatningen om at personlighetstrekk alene er avgjørende for hvorvidt man blir en god leder falt bort. På grunn av økende konkurranse, turbulente endringer og forhold med knappe ressurser vil lederens rolle være særlig viktig. Det settes derfor store krav til effektiv ledelse for at organisasjonen skal lykkes.

Fra å beskrive ledelse ut fra et normativt perspektiv, vil vi bevege oss over til se på ledelse i lys av et empirisk orientert perspektiv. Cameron og Quinn (2013) har gitt viktige bidrag til ledelseslitteraturen gjennom sin forskning. Dette skal vi ta for oss i neste avsnitt.

3.2 Competing Values Framework

Cameron og Quinn (2013) var opptatt av å utvikle effektive organisasjoner. De var derfor interessert i ledelse og ledelsens betydning, og de har et holistisk perspektiv på ledelse. Dette perspektivet handler om at egenskaper til et gitt system ikke kan forklares ut fra enkeltkomponenter alene, men at det er systemet som helhet som er avgjørende. «*Helheten er mer enn summen av dens deler*» (Wikipedia.no).

Deres beskrivelse av ledelse er knyttet til ledelsesfunksjoner eller kompetanser. Gjennom rammeverket “De konkurrerende verdier” beskrives en organisasjon gjennom fire ulike dimensjoner: Klan, Adhokrati, Marked og Hierarki. I følge Cameron og Quinn (2013) samsvarer ledelsesfunksjonene og lederkompetanser med disse dimensjonene. Deres forskning på lederkompetanser er forankret i situasjonsbestemt ledelse. Denne forståelsen av ledelse legger til grunn at en god leder må inneha et sett med kompetanser som kan anvendes, men at det er situasjonen lederen står i som er avgjørende for hvilke kompetanser som anvendes (Cameron og Quinn, 2013). Dimensjonene som Cameron og Quinn (2013) beskriver i rammeverket kan igjen forstås som tilsvarende de ledelsesfunksjonene som beskrives av bl.a Børhaug (2012) og Strand (2012).

Cameron og Quinn (2013) har utviklet en teoretisk modell “Competing values framework” eller “Rammeverk for konkurrerende verdier”. Rammeverket bygger på en holistisk teori som prøver å beskrive paradokser og kompleksitet. Ut fra denne rammen utledet de et verktøy der man kan teste hvordan og hvilke ledelseskompetanser som kommer til uttrykk innenfor de fire kategoriene som omhandles i rammeverket. Verktøyet kan anvendes innenfor ulike områder som ledelse står overfor. I utgangspunktet ble det brukt for å finne trekk ved effektive organisasjoner, men det kan også, ifølge Cameron og Quinn (2013), anvendes for å studere lederroller og ulike lederfunksjoner (Cameron og Quinn, 2013). I sin bok “identifisering og endring av organisasjonskultur” kobler Cameron og Quinn (2013) ledelse til kultur. I denne studien skal vi koble ledelse til attraktive barnehager, og søke å finne felles lederkompetanser som er knyttet til disse barnehagene. Vi mener at verktøyet gir en forståelsesramme av den komplekse hverdagen dagens barnehageledere står i, og at det er egnet til å kartlegge lederkompetansene.

I utgangspunktet for rammeverket ligger det en organisasjonsteori og et verdisystem, og denne organisasjonsteorien kan anvendes i to analytiske retninger. Den ene er den kulturanalytiske tilnærmingen, der det gjennom verktøyet Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) settes fokus på organisasjonskultur. Den andre retningen kalles ledelses analytiske tilnærming, og der er verktøyet Management Skills Assessment Instrument (MSAI) utviklet for å studere ledelse og det å kartlegge lederroller eller lederkompetanser. MSAI er teoretisk forankret i et

lederatferdsperspektiv, og har fokus på hvordan lederen opptrer overfor medarbeiderne. Verktøyet MSAI beskrives nærmere i kapittel 4.5.

Ulike sider ved lederatferd og organisatorisk atferd kan identifiseres gjennom rammeverket. Rammeverket kan også benyttes til å fremheve eller kjennetegne ulike sider ved ledelsesatferd og organisatorisk atferd. Det teoretiske utgangspunktet for å studere lederroller og atferd er dimensjonene intern/integrasjon versus ekstern/differensiering og fleksibilitet/ending versus kontroll/stabilitet. En organisasjon trenger å ha fokus på interne forhold samtidig som den bør ha fokus på eksterne forhold. Eksempelvis jobbes det med arbeidsmiljøet, samtidig som det jobbes med å få markedsført barnehagen for nye potensielle søkere. Organisasjonen bør vektlegge fleksibilitets verdier samtidig som den skal ha fokus på kontrollerende verdier. De fire kjerneverdiene representerer motsigende eller konkurrerende antakelser (Cameron og Quinn, 2013).

Ut fra disse verdiene beskrives det åtte ulike lederroller som benyttes i forhold til hva lederen ønsker å vektlegge. Hver av lederrollene inneholder et sett med tilhørende kompetanser som synliggjør det lederen må utføre for å ivareta den rollen som vektlegges (Cameron og Quinn, 2013). De åtte lederrollene er illustrert i tabell 1. Dette gir oss et teoretisk utgangspunkt som kan måles gjennom verktøyet MSAI.

Adizes (1991) beskriver fire lederstiler eller funksjoner som han hevder er nødvendige og tilstrekkelige for å kunne utvikle og lede en organisasjon effektivt. Disse rollene benevner han som *produsent*, *administrator*, *integrator* og *entreprenør*. Denne beskrivelsen av lederfunksjoner finner vi igjen hos flere forskere som har brukt hans inndeling av funksjoner for å beskrive type lederroller. Dette gjelder blant annet Børhaug (2013) og Strand (2012). I vår oppgave velger vi å anvende Adizes (1991) sine begreper på lederstiler, da vi anser denne som mer konkret og logisk sett i forhold til vår forståelse og vårt språk. Samtidig velger vi å anvende Cameron og Quinn sine lederroller. Dette operasjonaliseres i tabell 1.

I tabell 1 har vi satt lederfunksjonene i PAIE akronymet (Adizes, 1991) sammenstillet med lederstilene og lederrollene som Cameron og Quinn (2013) beskriver.

Tabell 1:

PAIE - 4 lederfunksjoner/lederstiler	Cameron og Quinn - 4 lederstiler og 8 lederroller
Produsent	Marked: Produsent Sjefregissør
Administrator	Hierarki: Koordinator Informasjonshåndterer
Integrator	Klan: Mentor Fasilitator
Entreprenør	Entreprenør: Innovatør Forhandler

Tabell 1: PAIE, Adizes (1991) - fire lederfunksjoner, Cameron og Quinn (2013) lederstil og lederroller.

Cameron og Quinn (2013) viser til forskning gjennomført av flere ledelsesforskere som karakteriserer de mest effektive ledere og de mest effektive organisasjoner over hele verden. Det vises blant annet til studier der ledere identifiserte de ferdighetene som de mente var de mest avgjørende for deres gode lederskap. Ut fra resultatet av denne og andre studier har de identifisert et felles sett med lederkompetanser og ferdigheter som karakteriserer effektive ledere. Ferdighetene og kompetansene ble satt sammen inn i et sett med kompetansekategorier. Kategoriene oppsummerer mange av de avgjørende og viktige lederkompetansene som er typiske hos effektive ledere. Kategoriene blir organisert av rammeverket slik at tre kategorier passer inn i hver del av modellen. De til sammen tolv kompetanser representerer en totalgruppe av kompetanser, og i hver kategori finnes en rekke ferdigheter som er underordnet disse kompetansene (Cameron og Quinn, 2013).

De tolv kompetansene er uthevet i teksten under:

- **Hierarki kompetanser** er ferdigheter som å lede koordinering, lede kontrollsystemer og lede adaptasjon. Denne lederstilen beskriver Adizes (1991) som administratorfunksjonen. Lederroller ifølge Cameron og Quinn (2013) er koordinatoren, som er driftssikker og pålitelig, og informasjonshåndtereren, som er velinformert og en teknisk ekspert..
1. **Lede koordinering.** Lederen fremmer koordinering overfor eksterne enheter og innad i organisasjonen ved å avtale regelmessige møter og påse god informasjonsflyt i alle ledd. Møtene er strukturerte med en klar agenda. Lederen er tydelig på hvilken informasjon som er nødvendig og som trengs fra interne og eksterne samarbeidspartnere. Lederen opprettholder struktur og flyt i arbeidet.

2. **Lede kontrollsystemer.** Lederen sørger for at målinger, prosedyrer og systemer er på plass for å holde kontroll over arbeidet og at det blir rapportert jevnlig. Det er målingssystemer som overvåker både arbeidsprosesser og resultater på en konsekvent måte. Leder har etablert kontrollsystem som forsikrer at service, kvalitet, kostnader og produktivitet er konsekvent.
 3. **Lede tilpasning.** Det er å være tydelig på hva som forventes av sine medarbeidere ut i fra organisasjonens kultur og standarder. Lederen gir jevnlig konstruktive tilbakemeldinger til sine ansatte på utført arbeid. Lederen sørger for at alle ansatte er klar over retningslinjer, strategier, verdier og mål og at det legges til rette for at alle ansatte deltar på formelle møter angående dette.
- **Markeds kompetanser** er ferdigheter som å lede kundeservice, stimulere ansatte og å lede konkurranse. Denne lederfunksjonen omtaler Adizes som *produsent* (Adizes, 1991). Lederroller er produsenten, som er arbeidsfokusert og oppgaveorientert, og sjef/regissøren, som er bestemt og aggressiv.
1. **Lede kundeservice.** En legger til rette for holdninger som fører til at kundeservice går ut på å tjene kunder, og overgå kunders forventninger og være best på markedet. Lederen opprettholder hyppig kontakt med sine kunder, og kjenne til deres behov, slik at dette blir ivaretatt og riktig service blir gitt. Lederen sørger for at alt som gjøres er fokusert på å bedre kundeservicen.
 2. **Motivere ansatte.** Lederen inspirerer og motiverer sine ansatte, slik at de jobber ekstra og hardere, og yter det ekstra. Lederen oppmuntrer til måloppnåelse, og har gjerne insentivsystemer. Det er interne konkurranser som fører til at den ansatte stimuleres til å bli mer produktiv. Ved jevnlig samtaler og medarbeidersamtaler er det fokus på produktivitet og måloppnåelse.
 3. **Lede konkurranse.** En legger til rette for konkurranseevner slik at en overgår sine konkurrenter. Ha oversikt over hva konkurrentene presterer, og det læres av de beste på markedet. Lederen etablerer ambisiøse mål og er opptatt av suksessfaktorer som fører til det å være best blant konkurrenter.
- **Entreprenør kompetanser** er ferdigheter som å lede den kontinuerlige forbedringen, lede fremtiden og lede innovasjon. I denne funksjonen anvender Adizes (1991) det samme begrepet, *entreprenør*, som Cameron og Quinn (2013)

gjør. Lederroller er forhandleren, som er fremtidsorientert i sin tankegang, og innovatøren, som er smart og kreativ.

1. **Lede den kontinuerlige forbedringen.** Lederen holder hele tiden fokus på kontinuerlig forbedring, fleksibilitet og produktiv endring hos sine ansatte. Lederen følger nøye med på hvordan enheten yter, og oppmuntrer, stimulerer og motiverer sine ansatte til å gjøre en bedre jobb.
 2. **Lede fremtiden.** Tydeliggjøre fremtidens visjon og legge til rette for at den kan nås. Visjonen gjentas ofte for de ansatte. Lederen visualiserer en fremtid som inkluderer både muligheter og sannsynligheter, og kommer med nye, kreative ideer som har med prosesser, prosedyrer eller produkter i organisasjonen å gjøre. Lederen har oversikt over trender og hva som er forutsigelser for fremtiden. En er tett på kunder for å høre hvilke tanker og ønsker de har om servicen eller produktet.
 3. **Lede innovasjon.** Man legger til rette for at nye idéer skal utvikles og en oppmuntrer til at de ansatte skal bli mer kreative, innovative og utvide alternativene. Lederen snakker med ansatte om deres idéer, og hva de tenker på, og ikke kun om resultater. En skaper et klima hvor ansatte kan prøve og feile, og tørre å komme med nye ideer. Når ansatte kommer med nye idéer så hjelper lederen med å sponse dem for å kunne fullføre det som er tenkt.
- **Klan kompetanser** er ferdigheter som å lede utvikling av andre, lede mellommenneskelige forhold, og lede team. Adizes beskriver klan som integratorfunksjon. Lederroller er mentoren, som er empatisk og omsorgsfull, og fasilitatoren som er menneske- og prosessorientert.
1. **Lede utvikling av andre.** En legger til rette for å hjelpe den enkelte med å utvikle seg selv, til å utvide sine kompetanser og forbedre sine presentasjoner. En observerer sine ansatte, og avklarer forventninger den enkelte har til seg selv og hva organisasjonen forventer, og hjelper dem til å overgå forventningene. Lederen viser hvordan atferd som er ønskelig ved å være bevisst sin atferd og å være et forbilde for sine ansatte. En feirer suksesser og anerkjenner og roser det som en er fornøyd med. Ansatte får mulighet å utvikle seg og lære nye ting ved å få ansvar og nye oppgaver.
 2. **Lede mellommenneskelige forhold.** Ved at lederen gir støttende tilbakemeldinger, lytter og løser mellommenneskelige problemer så legges det til rette for effektive mellommenneskelige forhold. En kommuniserer at en bryr seg personlig om sine ansatte, skaper tillit, og viser at en setter pris på sine ansattes innsats. Lederen er

tilstedeværende og synlig ved å besøke avdelinger og går rundt blant de ansatte.

Lederen søker etter informasjon og viser forståelse og åpenhet før en evt. kommer med forslag til løsning på en utfordring.

3. **Lede team.** Lederen legger til rette for velfungerende, effektive og høyt presterende teamarbeid. En har klare mål for teamet, og har fastsatt tid for teammøter. Rollene er avklart og alle i teamet er informert om relevant informasjon. Det blir gitt nok oppmerksomhet både til å fullføre oppgaver og til mellommenneskelige forhold. Lederen er tilgjengelig for teammedlemmene og lytter, støtter og er behjelpelig. Det skapes et miljø hvor involvering og deltakelse i beslutninger blir oppmuntret og belønnet (Cameron og Quinn, 2013).

I sin forskning oppdaget Cameron og Quinn (2013) at de lederne som får høyest score i forhold til effektivitet er de lederne som har utviklet evner og kompetanser som gjør at de lykkes som ledere i alle dimensjonene. Ledelseeffektivitet knyttes tett opp mot paradoksale egenskaper, noe som de beskriver som et paradoks i sin forskning. De viser videre til at for å være effektive ledere handler det om både hvilke roller lederne har og hvilke kompetanser lederne besitter og anvender (Cameron og Quinn, 2013). I vår studie er dette særlig relevant, fordi vi i dette teoretiske rammeverket finner beskrevet lederroller og kompetanser som vurderes som sentrale i en effektiv organisasjon samtidig som det også vektlegger ledelsens betydning i organisasjonen.

Denne forståelsen av ledelse bringer oss også til Lotsberg (2005). Han viser i sin artikkel til tradisjonell ledelsesforskning og betegner fremgangsrike ledere som sosialt interesserte, utviklende, lærevillige, informerte og motiverte og viser vilje til makt. Han hevder at lederens bidrag består av effektivitet i henhold til sin stilart og egenkap, og at det forutsettes at lederen ser på organisasjonen som en helhetlig funksjon med flere felter. For å fremstå som effektive må lederne kunne fylle alle organisasjonsfunksjonene i PAIE skjemaet. Med andre ord så må lederskap ses i sammenheng med organisasjonsfunksjoner (Lotsberg, 2012).

Lotsberg (2012) argumenterer for at sunne organisasjoner som kan tilpasse seg omverdenen avhenger av at noen grunnleggende funksjoner ivaretas. Det er et lederansvar å sørge for at dette gjøres. Disse funksjonene kategoriseres etter i hvilken

grad de rettes mot indre og ytre forhold, og om de er rettet mot å ivareta stabilitet eller endring (Lotsberg, 2012).

Funksjonene identifiseres som Integrasjon, entreprenørskap, administrasjon og produksjon. Disse fire PAIE funksjonene er tidligere beskrevet i kapittel 3.1 (Adizes, 1991). Av dette forstår vi at både Lotsberg (2012), og Cameron og Quinn (2013) er opptatt av at ledelsesfunksjonene må tilpasses organisasjonen og situasjonen de anvendes i for at organisasjonen skal oppnå et effektivt resultat.

Det som skiller Cameron og Quinn (2013) fra blant annet Lotsberg (2012) er at deres forskning er testet på en særdeles grundig måte av både forskerne selv og av flere andre eksterne kritiske grupper (Cameron og Quinn, 2012). Dette gir, etter vår vurdering, en forankring av det teoretiske verktøyet som vi ønsker å anvende i vår studie.

Utgangspunktet for vår undersøkelse er at ledelse er viktig for en organisasjon, og at barnehagelederens måte å lede på derfor er av betydning for hvor attraktiv en barnehage er for brukerne. Ledelse er viktig for at det pedagogiske tilbudet i barnehagen skal være av høy kvalitet.¹⁵ Hva brukerne opplever som kvalitet og hvilken barnehage de ser på som best for sine barn, er viktig for hvordan de gjør sine valg. Vi er interessert i å undersøke om det finnes felles ledelseskompetanser i de barnehagene som oppfattes som attraktive. Cameron og Quinn (2013) sitt bidrag til ledelsesforskningen gir en viktig dimensjon for å kunne forstå ledelsesfunksjoner og hvordan dette knyttes til organisasjonens effektivitet. Cameron og Quinn (2013) beskriver i tillegg ledelseskompetanser eller egenskaper som karakteriserer de mest effektive lederne.

3.3 Ledelse i et barnehageperspektiv

Det er ingen lang tradisjon for å studere ledelse knyttet til barnehagefeltet (Gotvassli, 2013). Historisk sett har dette vært et relativt lite studert fenomen til tross for at barnehagene har eksistert siden 1800-tallet. Børhaug (2012) viser til en oppsummering av status på feltet (Guldbrandsen, Johansson & Nilsen, 2002) der forskning på barnehager og ledelse i barnehagen ble fastslått som et lite utviklet felt. I tillegg ble

¹⁵ <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-viderutdanning/styrerutdanning/om-styrerutdanningen/>

kvaliteten på forskningen beskrevet som varierende (Guldbrandsen, Johansson & Nilsen, 2002). Barnehageforskerne Sataøen og Hyrve hevder at man på det norske barnehagefeltet i liten grad har vært opptatt av barnehagen som organisasjon (Sataøen og Hyrve, 2006). Dette fagområdet skiller seg heller ikke særlig fra andre fagområder i forhold til manglende interesse for ledelsesfeltet. Strand (2012) trekker i sin bok fram at ledelse innen eksempelvis statsvitenskapen ikke kom på agendaen før på 1980-tallet. Innenfor utdanningssektoren har ledelsesfeltet levd i skyggen av fokuset på det pedagogiske innholdet, og det har tradisjonelt vært lite orientering mot organisering og ledelse (Strand, 2012).

Robinson (2009) har forsket på ledelsesfeltet innen skolesektoren, og denne forskningen har i stor grad påvirket hvordan god ledelse i skolen og utdanningssektoren i dag oppfattes (Robinson 2009). Det er også flere forskere som har bidratt med viktig kunnskap på dette området (Moos et al., 2005), (Spillane, 2006), (Leithwood, 2006). Samtidig som det i de senere årene har vært gjennomført ulike studier innenfor skole og skoleledelse, har det innen barnehagefeltet vært lite aktivitet knyttet til forskning. Behovet for forskning på dette området er fortsatt stort, både når det gjelder kvalitet og innhold og på ledelsesområdet (Borg et.al., 2008).

Det er verdt å merke seg at det innenfor barnehagefeltet synes å ha skjedd en dreining der ledelse i løpet av de siste 10 årene har fått økt oppmerksomhet (Børhaug, 2012), (Kjølseth Møller, 2009), (Aamotsbakken, 2012). Den første store studien på barnehageledere i Norge er gjennomført av Kjell Åge Gotvassli i 1990 (Gotvassli, 1990). Denne forskningen resulterte i en bok om ledelse i barnehagen og ses på som et viktig bidrag til senere forskning på barnehageområdet (Børhaug, 2012).

Et interessant perspektiv når man studerer ledelse, er hvordan den universelle holistiske ledelsesteorien som har utviklet seg innenfor ledelsesfaget gjenspeiles i sektorvise studier av ledelse. Også innen barnehagefeltet ser vi at det universelle ledelsesteoriperspektivet anvendes inn i et sektorspesifikt øyemed. I de senere årene har interessen for barnehage som politikkområde økt. Dette har medført at forskere utenfor det pedagogiske miljøet er blitt interessert i å studere dette området ut fra en politikorientert tilnærming (Børhaug, 2012).

Vi vil i dette avsnittet gi en teoretisk forankring av ledelsesbegrepet i barnehagen, og vise til noe av det som er gjort av forskning knyttet til barnehagelederrollen i Norge og Norden. Til slutt i kapitlet ser vi nærmere på ledelsesforskningen og prøver å forankre det teoretiske perspektivet på ledelse til barnehagelederens roller og kompetanser, og om dette kan ses i sammenheng med organisasjonens effektivitet.

Når vi skal undersøke om lederprofil og lederkompetanser hos barnehageledere kan ha betydning for organisasjonens resultat, bruker vi en empirisk tilnærming.

3.3.1 Barnehagelederen

En barnehageleder er barnehagens øverste leder og ansvarlig for at barnehagens samfunnsmandat utøves i samsvar med barnehagelovens formål og innhold. Det er også lederen som har ansvar for å lede utviklingsprosesser i organisasjonen slik at barnehagen kan gi et kvalitativt godt tilbud til hvert barn. I tillegg er det barnehagelederens ansvar å sørge for at det er gode vilkår for læring og utvikling i hele organisasjonen, slik at barnehagen kan ha et læringsmiljø som utfordrer og utvikler barnehagens praksis (Udir., 2016).

Gotvassli (2006) beskriver at det finnes et uklart syn på lederskap og uklar rollefordeling i barnehagesektoren. For en styrer i barnehagen kan det være utfordrende å kombinere roller som kollega og administrator. Han hevder også at en styrer i barnehagen ofte har lav lederidentitet og identifiserer seg med sine kollegaer. Styreren er enten opptatt av å være venn i stedet for leder eller har liten grad av lederidentitet og har fokus på hierarki. Konklusjonen er at barnehagekulturen stort sett preges av familielignende forhold og flate strukturer, og at lederen har stort fokus på interne forhold og integratorfunksjonen (Gotvassli, 2006).

Både Gotvassli (2013) og Roness (2001) har gitt sentrale bidrag til studier om barnehageledelse. Begge tar utgangspunkt i ledelse som funksjon, og fokuserer på hvordan styrerne ivaretar, prioriterer og gjennomfører ulike oppgaver. De skiller begge mellom disse oppgavene: administrative lederoppgaver, arbeidslederoppgaver og pedagogiske lederoppgaver. Børhaug (2012) legger til en ytterligere lederfunksjon som han kaller entreprenørskap. Han forklarer dette med at de tre overnevnte

ledelsesfunksjonene gir en for snever forståelse av barnehageledelse, fordi han hevder at forholdet til omverdenen også kan være en viktig dimensjon ved ledelsesansvaret.

Børhaug (2012) hevder at «*ledelse kan forstås som ivaretagelse av viktige funksjoner for at organisasjonen skal overleve*» (Børhaug, 2012:113). Dette innebærer at ledelse ses i et organisasjonsperspektiv, og at det går ut over både kjennetegn ved individ og mellommenneskelig kommunikasjon. Han hevder videre at ledelse som funksjon er et bredere perspektiv på ledelse og er knyttet til nødvendige grunnleggende funksjoner som en sunn organisasjon er avhengig av, og det er et lederansvar å sørge for at disse blir ivaretatt. Teorien om ledelse som funksjon er nok den retningen som belyser ledelse i en organisasjonsmessig sammenheng best (Børhaug, 2012). Han trekker videre opp spørsmålet om hvordan barnehagestyrerne prioriterer sine arbeidsoppgaver og i hvilken grad ulike lederfunksjoner prioriteres. Videre viser han til den såkalte SOL undersøkelsen, en undersøkelse som kartla Styringsutfordringer, Organisasjon og Ledelse i barnehagesektoren. Dette var et forskningsprosjekt finansiert av Praksis FOU-programmet i Forskningsrådet og det var et samarbeid mellom Uni Rokkansenteret og Høgskolen i Bergen (Børhaug, 2012). I denne undersøkelsen ble styrerne bedt om å ta stilling til generelle formuleringer som beskrivelse av innholdet i sine arbeidsoppgaver. Det ble konstruert fire kategorier hvor hver kategori indikerte en av de fire hovedtypene av lederfunksjonene som oppgavene innenfor barnehageledelse ble inndelt i. Den første ble kalt produksjon, som indikerer pedagogisk ledelse, den andre administrasjon, som indikerer administrativ ledelse, den tredje integrasjon, som indikerer personalledelse, og den fjerde funksjonen ble kalt entreprenørskap, og indikerer ekstern ledelse, forholdet til omverdenen. Generelt viste resultatet av denne undersøkelsen at lederrollen i barnehagen er utfordret under nye rammebetingelser, og dagens barnehageleder har en sterk lederidentitet og utøver lederskap langs flere dimensjoner (Børhaug, 2012).

Ut fra resultatene av SOL undersøkelsen konkluderte Børhaug (2012) med at disse tydet på at barnehageledelse i dag er annerledes enn det som tidligere er dokumentert. Den mest markante endringen viste at forholdet til omgivelsene kom ut som en viktig oppgave, og at lederrollen i barnehagen i dag i større grad enn tidligere retter seg mot entreprenørrollen (Børhaug, 2012). Børhaug (2012) viser videre til at styrerne i barnehagen har et endret syn på ledelse før og nå. Han hevder at dette handler om en konsekvens av et økt fokus på barnehager i samfunnet, økt fokus på kvalitet og større

konkurranse i markedet. Han peker også på forskningsresultater som viser at barnehagestyrene i dag er opptatt av å samhandle med sine omgivelser, og at de er kontinuerlig opptatt av å vurdere egen virksomhet. Styrene er særlig oppmerksomme på omgivelsenes krav for at barnehagen skal kunne framstå som attraktiv og valgbar for brukerne. Markedsføring oppfattes som en utfordrende og viktig oppgave som barnehagen må løse. Barnehageledere må være offensive og finne muligheter for å vinne fram i konkurransen. En annen stor utfordring styrene rapporterte om handlet om det å rekruttere barn, og her viste resultatene at styrene er seg bevisst at barnehagen må framstå som god, slik at barnehagen blir attraktiv for foreldrene (Børhaug, 2012).

Slik vi forstår Børhaug (2012) beskriver han lederrollen i barnehagen med utgangspunkt i funksjonstenkning, og at det samtidig er et lederansvar innebærer å ivareta grunnleggende funksjoner. Han viser til resultatene av SOL undersøkelsen (2007-2010) der styrernes arbeidsoppgaver ble beskrevet gjennom de fire hovedtypene av lederfunksjoner, produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap. Han peker på at undersøkelsen viser at dagens barnehagelederrolle tenderer mot å være internt fokusert, og at den er preget av kontroll. Barnehageledere vektlegger i stor grad integrator- og administrasjonsrollen. Det eksterne fokuset og fokuset på marked og innovasjon er mindre fremtredende, selv om han peker på at det har skjedd en utvikling på disse områdene de senere årene (Børhaug, 2012).

3.3.2 Lederfunksjoner og ulike perspektiv på barnehageledelse.

I vår oppgave vil det være av interesse å se om de hovedtypene av lederfunksjoner som Børhaug (2012) beskriver som fremtredende, samsvarer med de lederfunksjonene vi finner lederne anvender i vår undersøkelse. I tillegg vil vi i vår studie gå et steg videre og finne de konkrete lederkompetansene som lederne i de høyt scorende barnehagene anvender. Disse kompetansene vil vi da kunne knytte til kvalitet. I Børhaug (2012) sitt arbeid finner vi ikke studier som omhandler konkrete lederkompetanser hos ledere. Slik vi forstår Børhaug (2012), så kobler han heller ikke ledelse opp mot kvalitet, slik vi gjør i denne oppgaven.

Gotvassli (2013) viser til at Strand (2012) i sin studie også fant at styrene hadde en sterkere orientering mot produsentrollen og integratorrollen, men i motsetningen til

Børhaug (2012), så fant Strand at entreprenørrollen inklusiv innovasjon var underfokusert og nedtonet. Totalt sett er lederne mindre utadrettet enn innadrettet. Dette interne fokuset viser at lederne bruker mye tid på integrasjonfunksjoner for å styrke relasjoner og tilknytninger i menneskeorienterte oppgaver. Produsentrollen kan nok knyttes til integrasjonsdelen, som har fokus på at det er personalet som gjennomfører og driver frem resultater av målrettet arbeid. I forskning på tidsbruk i lederfunksjoner (Børhaug, 2012), (Strand, 2012), (Gotvassli & Vannebo, 2016), er det også integrasjonsfunksjonen som over 60% av styrerne mener er den viktigste lederoppgaven (Gotvassli, 2013).

Oppvekst og utdanningssektoren har tradisjonelt vært preget av en flat ledelsesstruktur, og dette preger særlig barnehagefeltet også i dag. Både i barnehage og skole er ledelse ofte betinget av rammefaktorer og kultur ved den enkelte enhet (Gotvassli, 2006), (Bergersen, 2006). En rapport publisert av SINTEF (2015) omhandler ledelse i barnehage og skole. Her vises det til forskning rundt ledelse på dette feltet i Norden og Norge. Det vises her til at den største endringen som har skjedd i senere tid er at fokuset er flyttet fra lederegenskaper til ledelsesmåter. Innen ledelsesteorien er fokuset gått fra å se på ledere som individer med gode eller mindre gode egenskaper, til å se på ledelse som en prosess eller arbeidsmåte. Individualiseringen av ledelse er erstattet med framgangsmåter og tankesett som handler om utøvelse av ledelse (Hujala, 2013). I norsk utdanningspolitikk har kjennetegnet på god ledelse gjennom flere år handlet om ledelse som kommuniserer tydelige mål og forventninger, som løpende evaluerer drift og retning, som søker å utvikle kultur for læring og som har god oversikt på de administrative oppgavene (Udir., 2015).

Det vises i rapporten videre til noen dominerende trekk eller perspektiver i ledelsesteorien de senere årene som preger hvordan god ledelse blir definert både i barnehage og skole. Det er i hovedsak fire ulike perspektiver på dette.

Det første perspektivet, distribuert ledelse, omfatter to hovedretninger. En tolkende retning, med et holistisk syn på ledelse som søker å ta inn over seg all ledelse som skjer i den enkelte organisasjon. Den andre retningen innen dette perspektivet er en additiv tilnærming der lederskap defineres som summen av "lederskaps-handlingene" som finnes i en organisasjon. Distribuert ledelse søker å forklare hvordan ledelse utøves i

praksis, og der praksisen i seg selv er et produkt i en ramme bestående av både ledere, følgere og situasjon (Spillane, 2006). Dette synet knytter ikke ledelse til noen formell lederposisjon, men har fokus på organisasjonen. Forskning viser at distribuert ledelse kan slå positivt ut både for elevenes resultater i skolen og generelt i forhold til utvikling i organisasjoner. Argumentene for distribuert ledelse er ofte fag- og kunnskapsbaserte, og betydningen av at barnehager og skoler organiseres slik at medarbeiderne har autonomi til å fatte beslutninger på egenhånd vektlegges (Lysø, 2011). På skolefeltet har det i de senere årene kommet studier som søker å finne sammenhenger mellom distribuert ledelse og resultat. Her er det antydnet indirekte sammenheng mellom ledelse og elevers resultater (Robinson m.fl., 2009). Teorien er relativt ung, og har slått større rot i skoleledelseslitteraturen enn i litteraturen på barnehageområdet.

Det andre perspektivet er pedagogisk ledelse, eller instructional leadership.

Utgangspunktet i denne ledelsesformen er at ledelsen må være kunnskapsbasert og ha særlig kompetanse innenfor området hvor den anvendes. Innenfor dette perspektivet anses den sosiale relasjonen mellom leder og medarbeider særlig som kunnskapsbasert (Lysø, 2011), (Robinson, 2011). Det sentrale i teorier knyttet til pedagogisk ledelse i barnehage og skole er knyttet til den evnen lederen har for å etablere faglige mål for virksomheten, til å overvåke og delta i medarbeidernes praksis, gi faglige tilbakemeldinger, og å ha fokus på systematisk kompetanseutvikling i organisasjonen. Innen forskning på “instructional leadership” kan det i dag hevdes at flere faglige dimensjoner har betydning for elevenes læring (Lysø, 2011).

Det tredje perspektivet er relasjonsaspektet mellom leder og medarbeider og lederens rolle som inspirator. Dette har også i større grad de siste tiårene vært fokusert på innen ledelsesteorien, og omtales som transformasjonsledelse. Sentrale praksiser for lederen her handler om individuell oppfølging av medarbeiderne, det å motivere og stille forventninger til de ansatte, stimulere til kreativitet og nytenkning, og det å utvikle en felles visjon for virksomheten som alle er en del av. Studier viser at tette relasjoner mellom leder og medarbeidere har betydning for elevers og barns læring (Lysø, 2011), (Titrek and Celic, 2011).

Det fjerde og siste perspektivet omtales som kollektiv ledelse og ledelse av læring. Dette kan forstås som ledelsesformer som tar innover seg betydningen av å gi

medarbeiderne ansvar, medvirkning og selvstendighet. Kollektiv ledelse kan betraktes som strategisk utvikling i organisasjonen, og som deles av både medarbeidere og ledere (Hallinger and Heck, 2010). Alle disse fire ledelsesperspektivene finnes i dag både i skole- og barnehagelitteraturen, og også i annen litteratur om ledelse. Perspektivene bidrar til å belyse de aktuelle fokusområdene i dagens ledelsesdebatt, men de gir ikke konkrete svar på hva som kan betegnes som god ledelse.

På barnehageområdet har Sommerset et al. fra 2006 til 2011 gjennomført en systematisk forskningskartlegging i Skandinavia om kvalitet i barnehagen. Gjennom dette arbeidet viser de til viktigheten av god ledelse og gode relasjoner (Sommersel et al., 2013). Det trekkes likevel ingen konkrete konklusjoner eller definisjoner om hva god ledelse faktisk er.

I en studie gjennomført av Ang (2012), som blant annet omhandler konteksten til ledelse på barnehageområdet i Norden, påpeker han at flere studier viser sammenheng mellom ledelse og effektive barnehager. Studiene viser at ledelse i barnehagen og lederens rolle er viktig i forhold til kvaliteten på tilbudet og barnas læring videre i skolen (Ang, 2012). Han viser til at effektive barnehagetilbud svært ofte karakteriseres av tydelig ledelse, at leder og medarbeidere har tydelige visjoner for praksis og at det er få endringer i kollegiet. Han viser videre til at ledelsen bør være faglig kompetent, ha kapasitet til å reflektere og engasjere seg i skiftende rammefaktorer og dessuten fokusere på visjoner for virksomheten. Utover dette konkluderer rapporten med at god ledelse handler om fokus på strategisk ledelse, der lederne kan forholde seg til ulike interessegrupper og kommunisere barnehagens visjoner, mål og behov til de riktige aktørene. I tillegg er deltakelse i nettverk viktig.

Dagens situasjon med full barnehagedekning medfører at brukerne i prinsippet kan velge hvilken barnehage de ønsker å søke sine barn inn i. Dette gjør at barnehagene i stor grad utsettes for konkurranse. Denne konkurransen gir store utfordringer i forhold til måten barnehagen ledes og drives på, og om den overlever i markedet. Fra nasjonalt hold settes det i dag tydelige forventninger og krav til ledelse i barnehagen, og det forutsettes at god ledelse har stor betydning for organisasjonen. I Stortingsmelding 19, *Tid for lek og læring* (2015-16), kan vi om styrers rolle lese at tydelig og kompetent ledelse er en viktig forutsetning for å skape et best mulig omsorg- og læringsmiljø for

barna. Det er videre barnehagens styrer som har ansvar for at personalet bruker sin pedagogiske kompetanse, og at man er bevisst på hva barna skal lære i barnehagen. Det settes også forventninger til at styreren skal være en synlig leder som engasjerer seg i de ansattes faglige behov og i det pedagogiske arbeidet i barnehagen. For at barnehagen skal kunne være en lærende organisasjon, er det styrerens ansvar å stimulere til pedagogisk utviklingsarbeid (Kunnskapsdepartementet, 2015-2016). Med andre ord, barnehagens kvalitet knyttes i stor grad opp mot barnehagelederen. Gotvassli hevder at gode barnehager trenger god ledelse og da er det en forutsetning at lederen har grunnleggende kunnskap om organisasjon og ledelse. Han sier videre at lederen skal være synlig, lede det målstyrte arbeidet og motivere medarbeiderne til innsats (Gotvassli, 2013).

3.3.3 Oppsummering

Selv om vi har sett at ledelse i barnehagen både i litteratur og forskning omtales som viktig, er det lite konkret å finne om denne ledelsens betydning for organisasjonen. Det finnes lite teori som omhandler ulike typer lederatferd eller egenskaper, og det finnes lite empiri som knyttes til resultater i pedagogiske organisasjoner. I tillegg har mye av det som beskrives rundt ledelse i barnehagen en pedagogisk tilnærming. Forskning på ledelse i barnehagefeltet har heller ikke brakt inn noe videre nytt i ledelsesdebatten siden 2011 (Børhaug, 2012), (Gotvassli, 2013), (Sommersel, 2013).

I vår oppgave søker vi å bringe forståelsen av ledelse et steg videre. For å kunne forstå hvilken betydning ledelse har for en organisasjons resultat, valgte vi derfor å gå til grunnleggende ledelsesforskning. Vi valgte å ta utgangspunkt i Cameron og Quinns forskning (2013) og studere hva som kjennetegner ledelse og lederkompetanser i attraktive barnehager.

I de to neste avsnittene vil vi avklare hva vi legger i begrepet attraktive barnehager, og hvordan dette faktisk kan måles.

3.4 Brukertilfredshet

Brukertilfredshet i barnehager er i dag et aktuelt tema både på den lokale og nasjonale dagsorden. Gjennomføring av brukerundersøkelser som måler brukertilfredsheten er i de senere årene blitt mer vanlig. Brukerundersøkelser kan forstås som et ledd i å endre organisasjonskulturen i offentlig sektor, og kan kobles til innføring av New Public Management (NPM) som oppstod som en reformbølge på 1980-tallet. Målet var å effektivisere offentlig sektor ved å innføre styringsprinsipper fra privat sektor. Denne brukerorienterte teorien springer ut fra Public Choice teori, en retning innen klassisk økonomisk markedsteori. Public Choice teorien består av tre bolker, troen på ledelse, overgang fra direkte til indirekte styring og brukeren i sentrum. Kjentegn innen NPM var blant annet større vekt på service og brukerretning og økt bruk av konkurranse og marked (Øgård, 2012). I vår oppgave er høye score på brukerundersøkelser og høye søkertall variabler i forhold til å studere lederkompetanser i attraktive barnehager. Dette handler om høy brukertilfredshet.

For å definere attraktive barnehager valgte vi å ta utgangspunkt i markedets dom og brukernes preferanser for hvordan de gjør sine valg. Før vi går til kapittel 4 og beskriver metode og design, vil vi derfor utdype nærmere begrepene brukertilfredshet og kvalitet innen barnehagekonteksten.

Det sterke fokuset på barnehageutbygging og full barnehagedekning har medført at barnehagene ble konkurrenter i markedet. Dette har igjen ført til at barnehagene er blitt mer opptatt av å tilpasse seg brukerne og deres ønsker og behov (Gotvassli og Vannebo, 2016) Brukerundersøkelser måler hvor tilfreds brukerne er med barnehagetilbudet. De gir også nye potensielle brukere innsikt i hvordan de ulike barnehagene scorer på ulike områder. Brukerundersøkelsene gir dessuten barnehagene tilbakemelding på hvordan den enkelte barnehage oppfattes i markedet.

Brukerundersøkelser som gjennomføres i norske barnehager knyttes ofte til barnehagens eierforhold, det vil si om de er kommunale eller private. Mange barnehager benytter undersøkelser som tilbys gjennom Utdanningsdirektoratet (UDIR). Det finnes også flere lokale brukerundersøkelser som den enkelte kommune tilbyr og interne brukerundersøkelser som er laget i den enkelte barnehage. Målet med

brukerundersøkelsene er å få tilbakemelding fra brukerne på hva de synes er bra og hva de ønsker forbedring på. Den enkelte barnehage bruker resultatene til forbedring og videreutvikling og for å tilpasse barnehagetilbudet til brukernes behov og preferanser.

Private barnehager har helt siden 2009 kunnet vise til høyere brukertilfredshet enn de kommunale ved nasjonale undersøkelser (En bedre barnehage, 2018, Barnehage.no, 2018). I løpet av de to siste årene har vi kunnet lese at denne forskjellen er i ferd med å jevne seg noe ut, men fremdeles scorer de private barnehagene litt høyere enn de kommunale (Barnehage.no, 2018). Vi er imidlertid oppmerksomme på at det er mange faktorer som kan virke inn på brukertilfredshet og hva brukerne oppfatter som attraktive barnehager. Det kan eksempelvis være forhold som barnehagens lokalisering, åpningstid, kompetanse hos personalet, infrastruktur eller barnehager med særegne profiler og innhold. Brukerundersøkelsene avdekker forskjeller i hvor tilfredse brukerne er med tilbudet. Noen barnehager scorer høyere enn andre på disse undersøkelsene. Vi ser også at det er store variasjoner i søknadsmassen ved hovedopptakene til de ulike barnehagene i en kommune. Noen barnehager har mange søkere som velger dem på førstevalget, og andre barnehager har få. Det er heller ikke uvanlig at en ser det samme mønsteret gjennom flere år. Dette kan klart tolkes som at noen barnehager oppfattes som mer attraktive enn andre barnehager.

Det er interessant å sette fokus på ledelse og undersøke om ledelse kan være en av faktorene som skiller barnehagene i forhold til brukertilfredshet og dermed hvor attraktive barnehagene oppfattes å være.

3.5 Kvalitet som indikator for brukertilfredshet

«Barnehageeieren har det overordnede ansvaret for at barnehagen drives i samsvar med gjeldende lover og regelverk, jf. barnehageloven § 7 første ledd. Barnehageeieren har dermed juridisk ansvar for kvaliteten på barnehagetilbudet» (Rammeplan for barnehagen, 2017:15).

Kvalitet kan handle om krav, forventninger, egenskaper, verdier, normer eller behov. Det finnes ikke noe som slår fast hva god kvalitet i barnehagen er. I boken *«Fra kvalitet til meningsskaping- morgendagens barnehage»*, diskuteres og beskrives dette begrepet

som noe som ikke er nøytralt, og som det kan være vanskelig å finne en entydig forståelse av (Dahlberg, Moss, Pence, 2002). Samtidig vet vi at kvaliteten på barnehagens innhold vil være viktig for hvor tilfredse brukerne er med tilbudet de får. Derfor vil den kvalitet brukerne opplever være en sentral faktor i forhold til score på brukerundersøkelser og for deres valg av barnehage. Vi opplever det derfor som relevant i forhold til vår oppgave å belyse kvalitetsbegrepet nærmere.

Teoretisk forankres kvalitet ofte ut fra to retninger. Den ene retningen kan omtales som et industrielt produksjonsperspektiv, der kvalitet handler om å kvalitetssikre produkter eller det handler om å utvikle visse standarder for kvalitet (Aune, 2008).

Den andre retningen tar utgangspunkt i brukeren og relateres til tjenesteproduksjon. Denne retningen kan forankres i Public Choice teorien om brukerstyring og brukeren i sentrum (Øgård, 2012). Dette perspektivet handler om at den enkelte forbruker skal kunne velge og skal kunne påvirke det kvalitetsnivået de ønsker å ha.

Det er den siste forståelsen av kvalitetsbegrepet vi vil bygge vår forankring av kvalitetsbegrepet på. Det er nettopp brukernes opplevde kvalitet, attraktive barnehager, vi skal anvende i vår analyse.

Børhaug (2012) beskriver kvalitet *“som helheten av de egenskapene en barnehage har”* (Børhaug 2012:191). En annen definisjon som forklarer begrepet finner vi hos Søbstad (2005), der han beskriver kvalitet som *“barnas, foreldrenes og de ansattes oppfatninger og erfaringer med barnehage, og i hvilken grad barnehagen oppfyller faglige og samfunnsmessige kriterier for hva en god barnehage er”* (Kvistad og Søbstad, 2005:29). Det vil likevel være slik at kvaliteten kan bli definert ulikt av ulike aktører, og forståelsen av kvalitet kan også deles inn på ulike måter.

Børhaug (2012) deler kvalitet inn i strukturkvalitet, sosial kvalitet og pedagogisk kvalitet. Han hevder at når barnehagen skal bruke kvalitet som et konkurransefortrinn er det nødvendig å ha rutiner for hvordan god kvalitet skal oppnås. I tillegg er det viktig å hensynta de kriteriene som foreldrene vurderer kvalitet etter. Her vil god dialog med foreldrene være særlig viktig. For å tiltrekke seg foreldre må barnehagen synliggjøre hva barnehagen står for og hvilke kvaliteter som vektlegges. Dette må markedsføres på en måte som gjør at foreldrene ønsker å søke sine barn inn i den aktuelle barnehagen (Børhaug, 2012). Samtidig må barnehagen være åpen for å avdekke og imøtekomme de

kriteriene som foreldrene vurderer kvalitet etter. Gjennomføring av brukerundersøkelser vil gi nyttige tilbakemeldinger til barnehagen om hvordan foreldrene vurderer barnehagetilbudet. Den vil si noe om hva de opplever som god kvalitet og hva som er viktig for dem. Frode Søbstad (2005) beskriver også kvalitetsbegrepet, og i sin forståelse skiller han mellom opplevelseskvalitet og kriterie kvalitet. Definisjonen av barnehagekvalitet omhandler begge aspektene. På den ene siden omhandles kvalitet som hvordan vi opplever de forhold som trer fram for dem som oppholder seg i barnehagen. Dette kalles opplevelseskvalitet. På den andre siden omhandles kvalitet målt ut fra kriterier som gjerne er definert av fagfolk eller av samfunnet. Dette kalles kriterie kvalitet (Kvistad og Søbstad, 2005).

Hvordan kvaliteten på innholdet skal måles er et omdiskutert tema i media- og samfunnsdebatten. Ofte kan fokuset her være på strukturelle forhold som på antall barn per voksen, antall pedagoger, økonomi osv. Brukertilfredshet vil imidlertid i stor grad dreie seg om opplevd kvalitet. I barnehagen vil dette handle om foreldrenes subjektive opplevelse av barnehagetilbudet.

I stortingsmelding nr 24 (2012-2013) påpekes det at barnehagen er et av de offentlige velferdstilbudene som skårer aller høyest på brukertilfredshet. Samtidig vet vi ut fra gjennomførte brukerundersøkelser at resultatene varierer fra barnehage til barnehage, og ikke alle barnehager oppnår høye score (Kunnskapsdepartementet, 2013).

Brukernes oppfatning av kvalitet kan også gjenspeiles ut fra hvilket omdømme en organisasjon har, det vil si hvordan brukerne oppfatter eller betrakter omdømmet til den aktuelle organisasjonen. Omdømme kan defineres som: «*Summen av omgivelsenes oppfattende erfaringer med organisasjonen*» (Wæraas, 2004:63). Denne definisjonen vektlegger at en organisasjons omdømme vurderes kontinuerlig av omgivelsene, og at omdømme derfor til enhver tid er i endring. Et godt omdømme kan være et konkurransefortrinn for en organisasjon. Det kan være som et vern i krisetider. En organisasjon med et dårlig omdømme vil derimot kunne oppleve tap av tillit, og sammen med negativ publisitet vil dette kunne påføre organisasjonen økonomisk tap. Ut fra et barnehageperspektiv vil dette ha noe å si for hvilket resultat barnehagene oppnår på brukerundersøkelser. Hvilke barnehager som har stor søkermasse og hvilke barnehager som strever med å fylle opp sine barnehageplasser.

Brukerorientering handler om å sette dem som skal bruke produktet eller tjenesten i sentrum. Sett fra et markedsperspektiv, der brukerne velger den barnehagen de tror er den beste for sitt eller sine barn, så er det brukernes opplevde kvalitet som vil være relevant når vi skal finne de såkalt attraktive barnehagene. Brukertilfredshet dreier seg altså i stor grad om opplevd kvalitet. Det er denne kvaliteten vi har valgt som utgangspunkt for vår analyse i søken etter å finne lederkompetanser som lederne anvender i de barnehagene brukerne opplever som best. Ved å koble ledelse til kvalitet har vi mulighet til å finne ut noe om hva god ledelse faktisk er. Hvilke lederkompetanser det dreier seg om. Vi har valgt å kalle de barnehagene som brukerne er mest fornøyd med for “attraktive barnehager”.

For å finne de attraktive barnehagene i Arendal har vi valgt to indikatorer. Det er høye scorer på brukerundersøkelsen og høye søkertall ved hovedopptaket. Vi opplever at brukerperspektivet på kvaliteten i barnehagene er interessant. Dette fordi det er brukerne i markedet som gjennom sine valg bidrar til å avgjøre hvilke barnehager som fremstår som attraktive, og som vi dermed må anta gjenspeiler deres oppfatning av kvalitet. I tillegg mener vi at de variablene vi har satt for å måle kvaliteten, nemlig brukerundersøkelse og søkertall, er valide måleparametre. Dette fordi disse parametrene gir et konkret tallmateriale som grunnlag for vår analyse.

3.6. Oppsummering

I vår studie er vi interessert i å undersøke ledelse som funksjon og rolle, og søke å finne felles ledelseskompetanser i attraktive barnehager. Vi valgte å bygge undersøkelsen på den teoretiske og verktøymessige forankringen i Cameron og Quinn (2013) sin forskning. Vi bruker verktøyet MSAI for å kartlegge de ulike ledelseskompetansene. I det teoretiske materialet knyttet til barnehagefeltet finnes det lite forskning på ledelse (Børhaug, 2012). Det er i hovedsak to forskere som har utført studier på dette området, og det er Gotvassli (1990) og Børhaug (2012).

I sin studie viser Børhaug (2012) til SOL undersøkelsen og konkluderer med at barnehageledere vektlegger i stor grad integrator- og administrasjonsfunksjonen i sin lederrolle. Det eksterne fokuset og fokuset på marked og innovasjon er mindre fremtredende, selv om han peker på at dette har endret seg noe de senere årene.

Gotvassli (2013) viser i sin studie til Strand (2012) der det pekes på at styrerne hadde en sterkere orientering mot produsentrollen og integratortrollen, men i motsetningen til Børhaug (2012) hevdes det at entreprenørrollen inklusiv innovasjon var underfokuset og nedtonet. Han konkluderer med at lederne i sin lederrolle totalt sett er mindre utadrettet enn innadrettet. Lederne bruker mye tid på integrasjonsfunksjoner for å styrke relasjoner og tilknytninger i menneskeorienterte oppgaver. Han hevder at fokus på produsentrollen også kan knyttes til integrasjonsdelen, som har fokus på at det er personalet som gjennomfører og driver frem resultater av målrettet arbeid (Gotvassli, 2013).

Oppsummert ser vi at både Gotvassli (2013) og Børghaug (2012) fant at styrerne i sin ledelse hadde særlig fokus på integratortrollen. Børghaug (2012) trekker også fram et fokus på administratortrollen, mens Gotvassli (2013) fremhever produsentrollen knyttet til et internt fokus. I sin forskning viser begge til studier på hvilke lederfunksjoner barnehagelederne har fokus på i sin ledelse. I tillegg har de også fokus på hvilke arbeidsoppgaver barnehagelederne vektlegger (Gotvassli, 2013), (Børghaug, 2012). Vi finner ikke i deres materiale studier som omhandler konkrete lederkompetanser. Videre finner vi heller ikke noe i dette materialet som omhandler ledelse direkte knyttet mot kvalitet.

Vi er interessert i å finne ut om det finnes fellestrekk ved lederkompetanser eller en felles lederprofil i attraktive barnehager. Vi søker også å undersøke om måten barnehagen ledes på har betydning for brukertilfredshet og valg av barnehage. Gotvassli (2013) og Børghaug (2012) knytter sin forskning til gjennomsnittet av alle barnehagelederne. Vårt utgangspunkt er å se om det finnes områder innen ledelse som skiller seg ut i de barnehagene som oppleves som attraktive. Vi ønsker å skille ut de mest attraktive og har derfor valgt å knytte ledelse opp mot kvalitet. Dette er utgangspunkt for analyser og drøfting i kapittel 5 og 6.

Kapittel 4. Metodisk tilnærming

“Metode er de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten”
(Jacobsen 2016:23)

Problemstillingen vi har valgt i vår oppgave er: “Eksisterer det en felles lederprofil i attraktive barnehager?”

For å finne svar på dette forskningsspørsmålet, var vi avhengige av relevant data som kunne gi oss informasjon om dette. Vi hadde behov for data om ledelse for å kunne kartlegge lederfunksjoner og lederkompetanser. I tillegg trengte vi målbare data som kunne si oss noe om brukernes preferanser. Disse dataene måtte fremskaffes og kartlegges.

Det finnes flere undersøkelser vi kunne anvendt for å kartlegge lederkompetanser. Vi hadde gjennom vår grunnleggende utdanning fått innblikk i Competing value framework som rammeverket til Cameron og Quinn. Dette er et av verdens oftest anvendte kartleggingsverktøy på blant annet ledelse. Dette er et valid verktøy som er gjennomtestet av både Cameron og Quinn selv, og av andre eksterne kritiske grupper. For å sikre at det verktøyet vi skulle anvende var velutprøvd, sikkert og valid valgte vi nettopp dette verktøyet (Cameron og Quinn, 2013).

Når det gjaldt å finne data for å kartlegge preferansene til brukerne i barnehagene, falt vi tidlig ned på at dette kunne vi sikre oss ved å ta utgangspunkt i brukerundersøkelser og søkertall. For å finne de mest attraktive barnehagene, var vi derfor i vår undersøkelse interessert i brukerundersøkelser der barnehagene hadde høye score og barnehager som hadde høye søkertall ved hovedopptak.

I dette kapitlet beskriver og begrunner vi metodiske valg som er gjort i forkant av undersøkelsen. Målet er å gjennomføre en undersøkelse knyttet til lederkompetanser hos barnehagelederne i Arendal kommune. Vi redegjør for hvilke valg som er gjort og hvordan innsamling av data er gjennomført. Vi drøfter også reliabilitet og validitet knyttet til metode, datainnsamling og analysing. Til slutt i kapitlet forklarer vi hvordan innsamlingen av data bearbeides og presenteres.

4.1 Valg av forskningsdesign og metode

«En metode er en måte å gå fram på for å samle inn empiri, eller det vi kan kalla data om virkeligheten» (Jacobsen, 2016:21).

Med dette forstår vi at metode er teknikker eller verktøy som forskeren bruker for å finne fakta om virkeligheten. Målet med forskning er å «frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten» (Jacobsen, 2016:15). For å kunne gjøre dette trengs det en metodisk fremgangsmåte.

Gjennom vår problemstilling skal vi søke å finne om ledelse betyr noe for hvordan barnehager presterer. Dette medfører at vi vil gå fra teori og forskning om ledelse til å se om vi finner sammenheng mellom ledelse og attraktivitet. Spørsmålet er om vi kan finne felles ledelseskompetanser som utøves i de attraktive barnehagene. I vår studie vil det derfor være deduktiv tilnærming som benyttes, og vi har et teoretisk utgangspunkt før datainnsamlingen starter.

I en forskningsstudie er det to metoder som kan anvendes for å innhente empiri. Det er kvantitativ og kvalitativ metode. I tillegg er det også mulig å kombinere disse metodene. Ved kvalitativ metode får man som forsker fram nyanser og åpne data, og man undersøker få enheter. Det brukes intervju som undersøkelsesmetode. Kvantitativ metode anvendes vanligvis i forskning når det er ønskelig å finne bredde, omfang eller hyppighet av et fenomen. Man har flere eller mange respondenter. Ved kvantitativ metode brukes det spørreskjema som undersøkelsesmetode. Jacobsen (2016) hevder at disse forskningsmetodene ikke står i noe konkurranseforhold til hverandre, men at de heller kan supplere hverandre. Det er problemstillingen som er utgangspunktet for hvilken metode som bør anvendes, hvilke fenomener det skal forskes på (Jacobsen, 2016).

I vår oppgave søker vi å finne kjennetegn ved ledelse i attraktive barnehager. For å få mest mulig sammenlignbare data, hvor det ikke er rom for tolkning eller syning, mener vi det er best å benytte spørreskjema som undersøkelsesmetode. Vi ønsker å ha flere respondenter, slik at vi får et bredere grunnlag å vurdere ut fra. Ut fra dette mener vi at det er kvantitativ metode som vil være den beste tilnæringsmåten å foreta vår undersøkelse på.

Hensikten med kvantitativ metode er å få informasjon som lett kan systematiseres, og som kan legges inn i et dataprogram i standardisert form slik at man samlet kan analysere mange enheter. Logikken bak den kvantitative analysemetoden er at datagrunnlaget kan standardiseres og systematiseres av forskeren. Siden kvantitativ metode ofte undersøker og sammenligner data fra mange respondenter, kalles den også for ekstensiv metode. Med de kvantitative dataene vil forskeren med dette enklere kunne standardisere informasjonen. Samtidig er det en lukket metode fordi type informasjonen som skal samles inn er predefinert av forskeren. I følge Jacobsen (2016) er det her både styrkene og svakhetene til kvantitativ metode ligger (Jacobsen, 2016).

Gjennom å anvende kvantitativ metode i vår undersøkelse sikrer vi at alle får de samme spørsmålene, med de samme svaralternativene i strukturert opplegg som gir lite rom for personlig påvirkning. Den kvantitative metoden likestilles ofte med positivistiske tilnærming. Begge vektlegger det generelle hvor objektiv virkelighet kan studeres gjennom objektive metoder og mål. Ved bruk av deduktiv metode tar forskeren avstand til forskningsfeltet hvor empiri samles inn i form av tall.

4.2 Design

Vi skal i vår oppgave søke å finne lederkompetanser som lederne anvender i attraktive barnehager, og om vi kan finne felles lederkompetanser blant disse.

Bakgrunnen for dette valget er at vi opplever det svært interessant å finne ut om det finnes felles lederkompetanser som kan knyttes til det å lede barnehager som fremstår som attraktive, med andre ord konkrete lederkompetanser som vi kan fastslå som god ledelse. I løpet av vår studietid har vi lært mye om ledelse, og at god ledelse er viktig, men vi har ikke sett forskning eller studier som omhandler konkrete lederkompetanser som skiller seg ut og som kan forstås som god ledelse. Vi ønsker med denne oppgaven derfor å gå et skritt lenger enn det forskere på feltet har gjort (Børhaug, 2013), (Gotvassli, 2012), for å se om det er mulig å avdekke hva god ledelse faktisk er. Hvilke lederkompetanser handler det om? Vi har derfor valgt å knytte ledelse til kvalitet.

For å finne svar på dette har vi valgt to variabler som er knyttet til kvalitet. Den ene er høye score på barnehagens brukerundersøkelse, og den andre er høye søkertall. Dette gir, som beskrevet i kapittel 3.4 og 3.5, et brukerperspektiv på kvalitet.

Brukerperspektivet er særlig aktuelt fordi barnehagene i dag opererer i et marked der det er konkurranse om brukerne, og der de beste overlever. I tillegg gir disse variablene oss konkret tallmateriale å jobbe med. Som beskrevet i kapittel 4.1 har vi valgt å gjøre en kvantitativ undersøkelse i alle barnehager i Arendal kommune.

Undersøkelsen er et ekstensivt opplegg. Vi skal søke å kartlegge lederkompetanser i alle barnehagene i Arendal kommune, for å undersøke om man kan finne en felles lederprofil i barnehagene oppfatter som attraktive. Dette gir oss få variabler og flere enheter som vi skal undersøke. Et ekstensivt opplegg velges på grunn av to årsaker. For det første kan vi gjennom et ekstensivt design få en mer nøyaktig beskrivelse av omfanget eller hyppigheten av et fenomen. Mange enheter studeres, men som oftest er det et fokus på variabler. For det andre har vi muligheten til å generalisere funnene, på grunnlag av et utvalg kan vi trekke konklusjoner til populasjon med en kjent grad av sikkerhet. Gjennom ekstensive opplegg kan informasjonen systematiseres og standardiseres, slik at mange enheter kan analyseres samlet (Jacobsen, 2016). Dette gir oss mulighet til å finne sammenhenger, om det finnes felles lederkompetanser i utøvelsen av ledelse.

Undersøkelsen har et eksplorerende design i og med at vi gjør en empirisk kartlegging der vi kobler vektlegging av lederkompetanser med markedets preferanser knyttet til valg og attraktivitet. Variablene vi skal undersøke er ledelse og lederkompetanser, sett opp mot brukertilfredshet og søkertall. Vårt teoretiske fundament er generell teori om ledelse og teori knyttet til ledelse i barnehagefeltet. Det er ledelseskompetansene som lederne anvender i de attraktive barnehagene vi er interessert i. For å finne det vil vi sammenligne funnene i de attraktive barnehagene med funnene i de mindre attraktive barnehagene for å se etter forskjeller. Vi vil også undersøke kompetansene som lederne i de attraktive barnehagene anvender for å se om det er noen særskilte lederkompetanser som utpeker seg.

4.3 Tverrsnittundersøkelse

En tverrsnittundersøkelse innebærer at vi studerer virkeligheten på et tidspunkt, vi tar med andre ord et øyeblikksbilde av virkeligheten (Jacobsen, 2016). Vår undersøkelse vil gjennomføres på denne måten i og med at vi har kun et undersøkelsestidspunkt.

Fordelen med et slikt opplegg er at det gir oss en eksakt beskrivelse av virkeligheten på et gitt tidspunkt, og at man kan finne ut hvilke fenomener som samvarierer på dette tidspunktet. I vår oppgave hvor målet er å finne felles lederkompetanser i attraktive barnehager, vil vi gjennom dette opplegget ha mulighet til å finne lederkompetanser som er felles i de attraktive barnehagene.

4.4 Populasjon - utvalg av enheter

I undersøkelsen har vi valgt å ta utgangspunkt i alle de ordinære barnehagene i Arendal kommune, både kommunale og private. Dette utgjør til sammen 54 barnehager som vi anser som mer enn et tilstrekkelig antall for å få et godt utgangspunkt for kunne klassifisere barnehagene ut fra hvor attraktive de er. Respondentene er alle ledere i barnehagene. Vi anser også antallet tilstrekkelig for videre å kunne undersøke om det finnes felles lederkompetanser i de barnehagene som fremstår som mest attraktive. Antall barnehager som deltar vil også være stort nok til at vi kan diskutere hvorvidt de funn vi gjør kan være representativt også i andre kommuner.

Arendal kommune har både store og små barnehager. I flere av de små barnehagene har lederne kombinert styrer og pedagogisk lederansvar. I de største barnehagene har lederne ansvar for to eller tre barnehager, som er slått sammen til enheter. I disse barnehagene vil lederne motta spørreskjema for hver barnehage han eller hun har lederansvar for, slik at vi sikrer at det er den enkelte barnehages score og søkertall som undersøkes, og på den måten tilstrebe best mulig validitet.

4.5 Verktøyet MSAI

Vi har valgt å bruke MSAI lederkartlegging som grunnlag for spørreundersøkelsen. Dette er en kartlegging av ledelsesferdigheter som er vel utprøvd, og der spørsmålene er begrunnet i teori om lederkompetanser og ledelsesatferd (Cameron og Quinn, 2013). De

ledelsesferdighetene som i en rekke studier er blitt identifisert som effektive, er organisert i de fire kategoriene i rammeverket for konkurrerende verdier (Competing Values Framework). Dette verktøyet er tidligere omtalt i kap 3.

Verktøyet MSAI identifiserer ledelsesstyrker og svakheter, og det identifiserer også kompetansene som lederen kan anvende for å utvikle og endre organisasjonen. Ved hjelp av dette verktøyet kartlegges de ulike lederkompetansene eller ferdighetene som lederne i barnehagene i Arendal anvender. I vår oppgave skal vi undersøke om det finnes kjennetegn på ledelse i attraktive barnehager. Vi vurderer derfor at dette verktøyet vil være anvendbart for vår forskning.

4.5.1 Spørreskjemaet

Spørreskjemaet består av 4 deler. De tre første delene er standardisert og inneholder 87 spørsmål. Den første delen handler om den enkelte som leder, og derfor skal hver enkelt leder vurdere seg selv ved å svare på spørsmål 1- 60 som handler om dette. I del to har vi spørsmålene 61- 75 hvor lederen må vurdere og ta stilling til i hvilken grad den enkelte leder presterer i forhold til et sett med lederferdigheter i dag. I del tre handler spørsmålene 76-87 om betydningen av lederferdigheter- og kompetanser for organisasjonen. Den enkelte leder skal her vurdere og ta stilling til hvilken betydning et sett med ulike lederferdigheter har for organisasjonen den leder. Del fire inneholder et sett med 11 demografiske spørsmål/bakgrunnsspørsmål. Dette er tilleggsspørsmål 88-99 som vi har tilpasset til vår oppgave og som vi anser som relevante og interessante opplysninger for å kunne drøfte eventuelle forskjeller på de attraktive barnehagene. Hele undersøkelsen beregnes å ta ca. 30-40 minutter å besvare.

Svaralternativene er fra 1-5 på en ipsativ skala. På spørsmålene 1-60 er skalaen 1-5 hvor 1 står for svært uenig, 2 står for uenig, 3 står for verken enig eller uenig, 4 står for enig og 5 står for svært enig. På spørsmålene 61-73 er skalaen 1-5 hvor 1 står for dårlig, 2 står for tilstrekkelig, 3 står for gjennomsnittlig, 4 står for svært bra og 5 står for fremragende. Spørsmålene 74 og 75 har 5 påstander og en skal velge et av alternativene som passer best. På spørsmålene 76-87 er skalaen fra 1-5 hvor 1 står for lite viktig, 2 står for noe viktig, 3 står for viktig, 4 står for svært viktig og 5 står for ekstremt viktig.

Spørsmålene 88-99 har litt ulike svaralternativer. På noen spørsmål kan en velge blant noen svaralternativer som for eksempel ja eller nei. Mens på andre spørsmål skriver en inn svaret ved å flytte på en tallskala. Spørsmål 88 om lederens alder er et eksempel på det.

For å kunne skille ut lederkompetanser i attraktive barnehager må lederne, som en del av bakgrunnsspørsmålene, svare på hvilke scorer de har på brukerundersøkelsen og hvor mange søkere de har på 1. prioritet ved hovedopptaket i 2018. Dette vil gi oss mulighet til å skille ut de mest attraktive barnehagene. Når vi så setter denne informasjonen sammen med svarene på lederkartleggingen, vil vi søke å finne felles lederkompetanser hos lederne i de barnehagene som brukerne betrakter som mest attraktive.

4.6 Innsamling av data

Spørreskjemaet MSAI ble sendt ut elektronisk via SurveyXact den 5. april 2018 til alle respondentene. I forkant av utsendelsen den 3. april avklarte vi med barnehagerådgiver i Arendal kommune, om at hun skulle sende ut informasjonsskrivet om spørreundersøkelsen (se vedlegg 1) til alle respondentene. Hun kom også med en oppfordring om at alle burde bidra ved å svare på spørreundersøkelsen. Dette ble gjort for å sikre at alle skulle være forberedt på at den skulle komme, samtidig som vi også kunne oppfordre dem til å svare. Vi sendte så ut undersøkelsen to dager etter at respondentene hadde mottatt forhåndsinformasjonen. Den ble sendt på mail med lenke til SurveyXact til den enkelte leder. I Arendal kommune er det noen få ledere som er leder for to og tre barnehager, og de har mottatt denne undersøkelsen to og tre ganger. De fikk beskjed om å svare på alle undersøkelsene.

4.7 Fremgangsmåte

I studien er det lederkompetanser i attraktive barnehager vi søker å finne. For å definere de attraktive barnehagene har vi tatt utgangspunkt i score på brukerundersøkelse og antall søkere på 1. prioritet ved hovedopptak. Det empiriske materialet knyttet til brukerundersøkelsen ble sortert i grupper der høy score ble definert som mellom 4,6 og 5. Det er 5 som er den høyeste mulige score.

Lav score ble definert som score fra 4,5 og ned til 4. Det var ingen barnehager som fikk lavere score enn 4 på brukerundersøkelsen. Det empiriske materialet knyttet til antall søkere på 1. prioritet viser at det i de barnehagene vi har undersøkt er en variasjon i antall søkere fra 2 til 32. Vi har valgt å klassifisere barnehager med 15 søkere og oppover som at de har høye score og barnehager med 14 søkere og lavere klassifiseres som at de har lave score.

Det er 6 barnehager vi har definert som høyt scorende barnehager. Disse hadde 15 til 32 søkere, og scorer på brukerundersøkelsen på 4,6 til 5. Det var 7 barnehager som scoret lavest på vår undersøkelse. Disse hadde mellom 2 og 12 søkere, og de scoret fra 4 til 4,5 på brukerundersøkelsen. Det var ingen barnehager som scoret lavere enn 4 på brukerundersøkelsen, og det sier noe om at brukerne generelt er fornøyde barnehagetilbudet i Arendal. Det var 6 barnehager som ikke hadde gjennomført brukerundersøkelsen. Disse barnehagene har vi også tatt med når vi ser på gjennomsnittet av alle barnehagene som har svart. To av disse barnehagen hadde høye søkertall.

For å finne felles lederkompetanser i de attraktive barnehagene, velger vi å skille ut de barnehagene som har høyest score og sammenligne disse med de som har lavest, for å se om noen kompetanser skiller seg ut i de attraktive barnehagene. Vi opplever at de barnehagene som ligger i midtsjiktet blir for få og at scorene er såpass jevne at det er vanskelig å skille de ut som egen gruppe.

4.8 Attraktive barnehager

For å skille ut de barnehagene vi definerer som attraktive, har vi valgt to variabler. Det er høye score på brukerundersøkelsen og høye søkertall. Når disse variablene settes sammen har vi funnet de attraktive barnehagene. Det er disse barnehagene vi bruker som utgangspunkt for å finne felles lederkompetanser.

I tillegg ønsker vi å se på om det er forskjeller på lederkompetansene hos lederne i de attraktive barnehagene kontra de lederne som leder lavt scorende barnehager. Ved nettopp å sammenligne disse vil vi finne hva som eventuelt skiller de lederne i de attraktive barnehagene fra lederne i lavt scorende. Vi har derfor valgt å sammenligne

lederprofilen og lederkompetansene hos lederne i de attraktive barnehagene med lederprofilen og lederkompetansene hos lederne i de lavt scorende barnehagene.

4.9 Behandling av materialet

I vår analyse har tar vi utgangspunkt i svarene på de 60 første spørsmålene som omhandler lederatferd. Dette fordi det er disse som gir oss svar på de konkrete kompetansene som de anvender i sin ledelse. Det er også disse vi ser på når vi sammenligner alle respondentene, lederne i de høyt scorende og lederne i de lavt scorende barnehagene. Dersom alle spørsmålene skulle vært anvendt som grunnlag for analysen ville dette blitt svært omfattende og det er heller ikke alle spørsmålene i undersøkelsen som er relevant for vår problemstilling.

Når vi skal analysere funnene våre vil vi ta utgangspunkt i de 12 ulike kompetansene som Cameron og Quinn (2013) beskriver, og de tilhørende 4 lederstilene eller funksjonene som disse kompetansene tilhører. Når vi diskuterer lederfunksjoner så har vi valgt å bruke PAIE akronymet som både Børhaug (2012) og Strand (2012) anvender som betegnelse på de fire lederfunksjonene i sin teori. Dette har vi beskrevet i kapittel 3. Vår begrunnelse for dette valget er at disse betegnelsene er bedre tilpasset norsk offentlig sektor, og at begrepene rent språkmessig er mer forståelige enn begrepene Cameron og Quinn (2013) anvender.

Teoretisk beskrives fire lederstiler i PAIE. Disse benevnes som *produsent*, *administrator*, *integrator* og *entreprenør* (Strand, 2012). Dette er den samme inndelingen som Cameron og Quinn (2013) anvender, selv om begrepene er forskjellige. Innenfor hver av de fire lederstilene beskrives det tre kompetanser, det vil si til sammen 12 ulike kompetanser. Mange forskere er opptatt av lederfunksjon i stedet for å snakke om den enkelte kompetanse. I vår oppgave er disse 12 lederkompetansene vi ønsker å studere.

For å finne de lederkompetansene lederne anvender i de attraktive barnehagene, vil vi først sammenligne disse kompetansene med scorene i alle barnehagene. Deretter sammenlignes de høyt scorende med de lavt scorende barnehagene for å se om det finnes forskjeller.

Vi vil gå inn på scoren på den enkelte kompetanse og sammenligne de høyeste og de laveste. Scorene settes inn i tabeller for å synliggjøre likheter og forskjeller.

4.10 Distanse til forskningsfeltet

I følge Jacobsen (2016) anbefales det å ha en viss distanse til forskningsfeltet. En objektiv tilnærming til feltet som skal undersøkes er positivt fordi forskningsfeltet ikke må forstyrres av forskeren. Samtidig understrekes det også at stor avstand mellom forsker og forskningsfelt kan medføre at forskningen ikke blir bra. Jacobsen (2016) hevder at alle undersøkelser vil innebære en form for kontakt. Vår kontakt med respondentene vil være i form av mail, og dette skaper avstand til feltet. Ingen av oss jobber i Arendal kommune, noe som også medfører at vi har en viss avstand.

Vi har tidligere presentert undersøkelsen personlig for alle styrerne. Det gjør at vi på forhånd har etablert en viss kontakt med respondentene, og dette håper vi vil slå positivt ut i forhold til svarprosent. Ut fra dette velger vi å tro at vi har nok distanse til feltet slik at undersøkelsen blir troverdig og gyldig.

4.11 Reliabilitet og validitet

Målet med all forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (Jacobsen, 2016). Jacobsen (2016) sier videre at empirien må oppfylle to krav, den må være gyldig og relevant (valid) og pålitelig og troverdig (reliabel).

Gyldighet og relevans omhandler at den empirien vi samler inn faktisk gir svar på de spørsmålene vi stiller. Verktøyet vi vil anvende i vår undersøkelse er MSAI, og vi har tidligere redegjort for dette i kapittel 4.4 og 4.6. Vi oppfatter at verktøyet er valid fordi det er utviklet og testet gjennom grundige analyser og forsøk gjennom mange år, dette gjelder både forskerne selv og ulike eksterne grupper og studier. I tillegg inneholder verktøyet relevante spørsmål som er direkte knyttet opp mot å svare på vår problemstilling, og dette styrker validiteten på resultatene våre.

Gjennom å bruke verktøyet MSAI får vi konkrete svar på hvilke ulike lederkompetanser de forskjellige lederne i Arendal besitter og anvender i sin ledergjerning. Dette vil videre gi gyldighet for de konklusjonene vi trekker for lederne i Arendal kommune.

Resultatene vil også kunne drøftes opp mot det teoretiske perspektivet vi bygger undersøkelsen vår på. Om undersøkelsen også kan gi ekstern gyldighet, vil være et spørsmål som videre kan diskuteres.

For å kunne måle brukernes oppfattelse av attraktive barnehager hadde vi behov for data som synliggjorde brukernes prioriteringer. Til dette valgte vi å ta utgangspunkt i høye score på brukerundersøkelsen og søkertall i barnehagene. Disse dataene anser vi også som valide og objektive fordi det er brukernes egne vurderinger og egne valg som legges til grunn. Så langt vi kan vurdere må disse være til å stole på.

For å sikre reliabiliteten i dataene våre ønsket vi å koble oss opp mot en kommune som hadde et visst antall barnehager, både private og kommunale. Valget falt da på Arendal kommune. Denne kommunen var passende i størrelse. Den ligger i nærområdet vårt, samtidig om ingen av oss verken bor eller har vår arbeidsplass der. Vi etablerte videre et samarbeid med ansvarlig på barnehageområdet i Arendal kommune. Dette er forklart nærmere i kapittel 4.5, populasjon - utvalg av enheter.

Med pålitelighet og troverdighet legger vi til grunn at undersøkelsen skal være til å stole på. Dette handler også om måten undersøkelsen gjennomføres på; om den er tillitsvekkende. Den tilbakemeldingen vi fikk på presentasjon av undersøkelsesopplegget for lederne var positiv. Vi fikk også positiv respons på at de ønsket å delta.

Undersøkelsen er anonym og omfatter mange enheter slik at det ikke skal være noen fare for gjenkjenning av individer. Med dette tror vi at påliteligheten i svarene vil være stor. Dette gjør at vi kan anta at svarene som gis er ærlige og at de er i tråd med den praksisen den enkelte leder har. Som tidligere beskrevet er MSAI en gjennomprøvd kartleggingsmetode. Den har vært anvendt i mange typer ulike bedrifter og organisasjoner, og vurdert av ulike forskere (Cameron og Quinn, 2013). Dette mener vi styrker troverdigheten av resultatene.

Ingen av oss jobber i Arendal kommune, men i kommuner som ligger i nærheten, henholdsvis Grimstad kommune og Birkenes kommune. Vi kjenner til flere av lederne, men det er ingen vi har nære personlige bånd til, og vi tenker derfor at dette ikke vil gå utover validiteten eller troverdigheten i vår undersøkelse. På grunn av nærheten til

kommunen har vi mulighet til ta personlig henvendelse for å presentere oppgaven og undersøkelsen vår og dette tror vi kan gi oss en bedre mulighet for å få høy svarprosent.

4.12 Svakheter og styrker ved undersøkelsesmetoden

Svakheter ved denne metoden kan være at noen velger å svare strategisk for å “vise et godt bilde” av seg selv som leder. Lederne har god kunnskap om ledelse, og kan velge å svare slik de tror vil være bra. Vi velger likevel å anta at de er ærlige i sine svar fordi anonymiteten er godt ivaretatt, og fordi vi ikke er ute etter å finne gode eller mindre gode egenskaper, men om vi kan finne felles lederkompetanser.

En annen svakhet kan være at det kun er lederne selv som svarer på spørreskjemaet. Vi vet at medarbeiderne ofte kan ha en annen oppfatning av hvordan lederen framstår, hvilke kompetanser de anvender, enn det lederen selv oppfatter. Dersom undersøkelsen vår også skulle omfattet medarbeiderne, ville dette blitt svært omfattende, og vi har derfor valgt å konsentrere oss om lederne. Vi legger derfor til grunn at vi tror lederne gir ærlige svar og at den bedømmelsen de gir av seg selv gir et sannferdig bilde av sin lederatferd og sine lederkompetanser.

Det står innledningsvis i undersøkelsen at det vil ta 30-40 minutter å svare på undersøkelsen og dette kan være litt i overkant lenge, og spesielt for de lederne som har to og også tre barnehager. Fordi det tar så lang tid kan vi risikere at ikke alle prioriterer å svare, og vi får færre svar å analysere ut fra. Dette kan gjøre noe med validiteten av undersøkelsen. I spørreskjemaet skal respondentene gi score i form av tall på hvordan de vektlegger de ulike kompetansene. Vi er oppmerksomme på at denne vektingen kan tolkes ulikt hos den enkelte respondent, og derfor vil kunne medføre at validiteten svekkes. Samtidig velger vi å anta at den enkelte svarer oppriktig ut fra hvordan de oppfatter sin egen praksis.

4.13 Respondenthåndtering og frafall

Undersøkelsen ble sendt ut 5. april med svarfrist 16. april. Den samme dagen kom det inn fem svar, og ytterligere to svar dagen etter. Etter første påminnelsen, som ble sendt ut den 10. april, fikk vi flere svar samme dagen. Den 12. april hadde vi kun fått inn 19

svar og det ble sendt ut ny påminnelse med endret svarfrist til 20. april.

Barnehagerådgiver sendte også ut en påminnelse den 17. april til de kommunale enhetslederne om at det var viktig at de tok seg tid til å svare på undersøkelsen. Vi sendte ut ny påminnelse den 18. april, men vi fikk ikke flere svar enn de 19 vi hadde fra før. For å gjøre et siste forsøk på å få flere svar ble vi enige om å ringe flere av dem som ikke hadde gjennomført undersøkelsen. Det ble gjennomført ca. 20 telefonsamtaler den 20. og 23. april hvor vi informerte om at vi trengte flere svar og fortalte hvor viktig det var for vår oppgave at vi fikk noen svar til. Etter telefonsamtalene ble undersøkelsen sendt ut på nytt med ny svarfrist 23. april kl 16.30. I løpet av perioden 20. - 23. april gikk vi fra 19 svar til 30 svar. Av de 30 er det 24 som har gjennomført Udir sin brukerundersøkelse i november 2017.

4.14 Oppsummering

I dette kapitlet har vi redegjort for metode og de metodiske valgene vi har gjort. Jacobsen (2016) påpeker at det i alle studier er viktig å stille høye krav til pålitelighet, gyldighet og validitet. Vårt mål har vært åpent å vise hvordan vi har gått frem. Vi har forklart metodevalg og populasjon, hvordan vi har gått fram for å skaffe data og hvordan disse dataene er behandlet.

Kapittel 5. Presentasjon av funn

I dette kapittelet skal vi presentere og analysere de funnene vi har gjort i vår undersøkelse. Det er svarene på de 60 første spørsmålene som presenteres og analyseres. På disse spørsmålene ble lederne bedt om å svare på hvordan de normalt ville tenkt og handlet i gitte situasjoner. Skalaen som ble brukt gikk fra 1-5 med følgende gradering: 1-svært uenig, 2- uenig, 3-verken enig eller uenig, 4- enig og 5-svært enig. For oversiktens del har vi satt inn scorene i tabeller for å synliggjøre likheter og forskjeller, og for å vise ulike sammenligninger. De høyeste scorene og de største forskjellene har vi markert med gult, og de laveste scorene har vi markert med lys rosa i tabellene. Vi vil fortløpende kommentere de funnene som utpeker seg.

5.1 Analyser av funn

Funnene er vist i fem ulike tabeller. I tabellene 2-6 nedenfor har vi satt inn Adizes (1991) fire lederstiler ved siden av Cameron og Quinn (2013) sine lederkompetanser for å synliggjøre hvilke kompetanser som tilhører den enkelte lederstil. Til *entreprenør* tilhører kompetansene: “lede innovasjon”, “lede fremtiden” og “lede kontinuerlige forbedringer”. Til lederstilen *produsent* hører kompetansene: “lede gjennom konkurranseevne”, “motivere ansatte” og “lede kundeservice”. Til lederstilen *administrator* hører kompetansene: “lede tilpasning”, “lede kontrollsystem” og “lede koordinering”. Til *integrator* tilhører kompetansene: “lede utvikling av andre”, “lede mellommenneskelige forhold” og “lede team”.

I tabell 2 har vi satt inn gjennomsnittet av hva alle respondentene har svart. Deretter, i tabell 3, sammenlignes gjennomsnittet av alle svarene med gjennomsnittet av svarene i de høyt scorende barnehagene. I tabell 4 sammenlignes gjennomsnittet av lederne i de lavt scorende barnehagene med gjennomsnittet av lederne i de høyt scorende. I tabell 3 og 4 er det satt inn en kolonne for å synliggjøre forskjellene. I tabell 5 har vi satt inn svarene til gjennomsnittet av lederne i de lavt scorende barnehagene og sammenligner dette med svarene til den enkelte av de seks lederne i høyt scorende barnehagene. Tabell 6 gir en oversikt over hvordan den enkelte leder i de høyt scorende barnehagene og gjennomsnittet av lederne i de lavt scorende barnehagene har vektlagt de fire

lederstilene. I tabell 7 sammenlignes svarene som har blitt gitt på bakgrunnsspørsmålene. Også her ser vi på gjennomsnittssvarene fra lederne i alle barnehagene, de lavt scorende barnehagene og de høyt scorende barnehagene.

5.1.1 Gjennomsnittsprofil for samtlige ledere i alle barnehager

I denne første tabellen har vi tatt med gjennomsnittet av hva alle de 30 lederne i Arendal har svart for å få en samlet oversikt på ledernes gjennomsnittsprofil.

Tabell 2:

PAIE, Adizes (1991) Lederstiler	Cameron og Quinn (2013) Lederkompetanser	Gjennomsnitt lederne i alle barnehagene
ENTREPRENØR	FLEKSIBILITET	4,0
	Lede innovasjon	3,9
	Lede fremtiden	3,7
	Lede kontinuerlige forbedringer	3,9
PRODUSENT	EKSTERNT	3,7
	Lede gjennom konkurranseevne	3,4
	Motivere ansatte	3,8
	Lede kundeservice	4,0
ADMINISTRATOR	KONTROLL	4,0
	Lede tilpasning	3,9
	Lede kontrollsystem	3,5
	Lede koordinering	4,0
INTEGRATOR	INTERNT	4,0
	Lede utviklingen av andre	4,0
	Lede mellommenneskelige forhold	4,3
	Lede team	4,0

Tabell 2: Gjennomsnitt av lederne i alle barnehagene

Vi skiller på hvor mange kompetanser som de scorer 4 og høyere på, og hvor mange kompetanser de scorer under 4 på. Her ser vi at fem av tolv kompetanser har score på 4,0 og høyere, mens syv av kompetansene har score på 3,9 og lavere. Når en ser på ledelsesstilkategoriene synes *integrator* å være den som scorer høyest totalt sett. Dette fordi vi ser kompetansen “Lede mellommenneskelige forhold” fikk høyeste score på

4,3, og kompetansene “lede utvikling av andre” og “lede team” fikk 4,0 i score. Alle disse tre kompetansene hadde 4 og høyere.

Vi ser at i gjennomsnitt scorer alle relativt lavt på de tre andre lederstilene. Det var lederstilen *produsent* med den tilhørende kompetansen “lede gjennom konkurranseevne” som fikk lavest score på 3,4. Kompetansen “motivere ansatte” fikk 3,8. Det var kun kompetansen “lede kundeservice” som fikk en score på 4. Lederstilen *entreprenør* fikk også lav score, og her fikk alle tre kompetanse under 4 i score. Kompetansen “lede fremtiden” fikk 3,7, og begge kompetansene “lede kontinuerlige forbedringer” og “lede innovasjon” fikk 3,9.

Lederstilen *administrator* fikk heller ikke særlig høy score. Dette ser vi ved at kompetansen “lede kontrollsystem” fikk kun en score på 3,5, og kompetansen “lede tilpasning” fikk 3,9, mens “lede koordinering” fikk 4.

Oppsummert ut fra vårt empiriske materiale scorer barnehagelederne i Arendal samlet sett høyest på *integrator* som er i tråd med Børhaugs (2012) funn og de scorer lavest på *entreprenør*.

5.1.2 Gjennomsnittet av alle lederne sammenlignet med gjennomsnittet av lederne i de høyt scorende barnehagene

I dette avsnittet skal vi begynne å besvare problemstillingen vår. Vi skal se på om gjennomsnittet av de 6 lederne i de høyt scorende barnehager har en felles lederprofil og vi skal sammenligne dette med gjennomsnittet av alle lederne i Arendal.

Tabell 3:

PAIE, Adizes (1991) Lederstiler	Cameron og Quinn (2013) Lederkompetanser	Gjennomsnitt lederne i alle barnehager	Gjennomsnitt lederne i høyt scorende barnehager	Forskjell
ENTREPRENØR	FLEKSIBILITET	4,0	4,4	
	Lede innovasjon	3,9	4,4	0,5
	Lede fremtiden	3,7	4,1	0,4
	Lede kontinuerlige forbedringer	3,9	4,2	0,3
PRODUSENT	EKSTERNT	3,7	4,1	
	Lede gjennom konkurranseevne	3,4	3,9	0,5
	Motivere ansatte	3,8	4,2	0,4
	Lede kundeservice	4,0	4,1	0,1
ADMINISTRATOR	KONTROLL	4,0	4,1	
	Lede tilpasning	3,9	4,1	0,2
	Lede kontrollsystem	3,5	3,4	-0,1
	Lede koordinering	4,0	3,9	-0,1
INTEGRATOR	INTERNT	4,0	4,1	
	Lede utviklingen av andre	4,0	4,4	0,4
	Lede mellommenneskelige forhold	4,3	4,4	0,1
	Lede team	4,0	4,3	0,3

Tabell 3. Gjennomsnittet av alle som har deltatt sammenlignet med gjennomsnittet av lederne i de høyt scorende barnehagene.

Her starter vi også med å se hvor mange av kompetansene som har fått over og under 4 i score. Lederne i de høyt scorende barnehagene scorer 4 og høyere på ni av tolv kompetanser og kun tre kompetanser hadde score på 3,9 eller lavere. Når vi sammenligner dette med gjennomsnittet av alle lederne, ser vi forskjeller. Lederne i de høyt scorende barnehagene scoret 4 og høyere på fire kompetanser mer enn gjennomsnittet av alle lederne gjorde. I tillegg ser vi at 10 av 12 kompetanser har fått høyere score hos lederne i de høyt scorende barnehagene enn gjennomsnitt av alle lederne. Det er flere avvik med en forskjell på opp mot 0,5.

Det er lederstilen *integrator* som er gitt høyest score også hos lederne i de høyt scorende barnehagene. Vi ser at alle de tilhørende kompetansene scoret høyt. Både “lede utvikling av andre” og “lede mellommenneskelige forhold” fikk score på 4,4, og “lede team” fikk score på 4,3. Når vi sammenligner disse scorene med scorene hos lederne i

alle barnehagene ser vi det er høyere score på alle de tre kompetansene hos lederne i de høyt scorende barnehagene. Den største forskjellen er på å “lede utvikling av andre” hvor det er 0,4 i forskjell.

Den andre lederstilen som får nest høyest score hos lederne i høyt scorende barnehagene er *entreprenør*. De tre tilhørende kompetansene fikk alle høy score; “lede innovasjon” fikk score på 4,4, “lede fremtiden” score på 4,1 og “lede kontinuerlige forbedringer” fikk en score på 4,2. “Lede innovasjon” scoret hele 0,5 høyere hos disse lederne enn gjennomsnitt av alle lederne. Dette er denne lederstilen som skiller seg mest ut når en sammenligner scorene med gjennomsnittet av alle lederne. Hos gjennomsnittet av alle lederne fikk alle kompetansene som tilhører *entreprenør* score på under 4,0.

Lederstilene *produsent* og *administrator* synes å score noe lavere enn de andre to lederstilene. Men enkelte av kompetansene scorer likevel over 4. som for eksempel kompetansene “motivere andre” og “lede kundeservice” som tilhører lederstilen *produsent*. Vi ser at alle disse kompetansene som tilhører *produsent* har høyere score hos disse lederne enn hva vi finner hos gjennomsnittet av alle lederne. Det er særlig lederstilen *administrator* som viser noen avvikende tall ved at noen av de tilhørende kompetansene scorer lavere enn gjennomsnittet av alle lederne. På kompetansene “lede kontrollsystem” med score på 3,4, og “lede koordinering” med score på 3,9, ser vi at lederne i de høyt scorende barnehagene scorer lavere med en forskjell på -0,1. Dette er de eneste kompetansene hvor lederne i de høyt scorende barnehagene scorer lavere enn gjennomsnittet av alle.

Oppsummert ut fra vårt empiriske materiale ser vi at lederne i de høyt scorende barnehagene scorer høyest på lederstilene *integrator* og *entreprenør*. Lavest scorer disse lederne på lederstilen *administrator*. Når vi sammenligner scorene mellom gjennomsnittet av alle lederne og lederne i de høyt scorende barnehagene, finner vi forskjeller. Ut fra disse funnene antar vi at forskjellene vil være større når vi videre skal se på lederne i de høyt scorende barnehagene og sammenligne dem med lederne i de lavt scorende barnehagene. Særlig på kompetansene “lede innovasjon” og “lede konkurransevne” forventer vi at avviket vil øke.

5.1.3 Gjennomsnittet av lederne i de lavt scorende barnehagene sammenlignet med gjennomsnittet av lederne i de høyt scorende barnehagene

Vi har sett at gjennomsnittet av lederne i de høyt scorende barnehagene ligger høyere enn gjennomsnittet av alle lederne på enkelte kompetanser. Nå skal vi gjøre en ny analyse og sammenligne gjennomsnittsverdiene fra lederne i de lavt scorende barnehagene og sammenligne disse med gjennomsnittet av de høyt scorende lederne. I tabell 4 har vi derfor tatt med gjennomsnittet av hva de syv lederne i de lavt scorende barnehagene har svart og gjennomsnittet av hva de seks lederne i de høyt scorende barnehagene har svart. Generelt konkretiseres det hvor ulikt og i forskjellig grad lederne i de høyt scorende og de lavt scorende barnehagene vektlegger lederkompetansene i utøvelse av sin ledelse.

Tabell 4:

PAIE, Adizes (1991) Lederstiler	Cameron og Quinn (2013) Lederkompetanser	Gjennomsnitt lederne i lavt scorende barnehager	Gjennomsnitt lederne i høyt scorende barnehager	Forskjell
ENTREPRENØR	FLEKSIBILITET	3,7	4,4	
	Lede innovasjon	3,4	4,4	1,0
	Lede fremtiden	3,1	4,1	1,0
	Lede kontinuerlige forbedringer	3,7	4,2	0,5
PRODUSENT	EKSTERNT	3,4	4,1	
	Lede gjennom konkurransevne	3,1	3,9	0,8
	Motivere ansatte	3,5	4,2	0,7
	Lede kundeservice	4,0	4,1	0,1
ADMINISTRATOR	KONTROLL	3,8	4,1	
	Lede tilpasning	3,6	4,1	0,5
	Lede kontrollsystem	3,7	3,4	-0,3
	Lede koordinering	3,8	3,9	0,1
INTEGRATOR	INTERNT	3,8	4,1	
	Lede utviklingen av andre	3,7	4,4	0,7
	Lede mellommenneskelige forhold	4,3	4,4	0,1
	Lede team	3,9	4,3	0,4

Tabell 4: Gjennomsnittet av lederne i de lavt scorende barnehagene sammenlignet med gjennomsnittet av lederne i de høyt scorende barnehagene.

Vi starter med å se på hvor mange kompetanser som får over og under 4 i score fra lederne i de lavt scorende barnehagene. Det er kun to av tolv kompetanser som får 4 og høyere i score, og det er derfor hele ti kompetanser som får lavere enn 4. To av disse kompetansene har score helt nede på 3,1. Når vi sammenligner scorene til lederne i de lavt scorende barnehagene med gjennomsnittet av lederne i de høyt scorende barnehagene ser vi store forskjeller på de fleste kompetansefeltene.

Vi finner som forventet at lederstilen *integrator* også får høyest score hos lederne i de lavt scorende barnehagene. Det er særlig den tilhørende kompetansen “lede mellommenneskelige forhold” som er årsaken til det. Denne kompetansen fikk en score på 4,3 og var den høyeste scoren som ble gitt i snitt blant disse lederne. Det skilte bare 0,1 fra lederne i de høyt scorende barnehagene som hadde gitt en score på 4,4. De andre kompetansene innen lederstilen *integrator* fikk begge under 4 i score; “lede team” fikk 3,9 og “lede utvikling av andre” fikk 3,7. Dette gir lederstilen *integrator* et totalsnitt som er en del lavere enn snittet hos lederne i de høyt scorende barnehagene, men som likevel er den lederstilen som scoret høyest hos disse lederne også.

Lederstilen *entreprenør* fikk nest høyest score hos lederne i de høyt scorende barnehagene, men dette var ikke tilfelle hos lederne i de lavt scorende barnehagene. For hos disse lederne synes *entreprenør* å score lavest totalt sett av de fire lederstilene. Det er den tilhørende kompetansen “lede fremtiden” som fikk lavest score på 3,1 og som utgjør en av de største forskjellene på 1,0 i forhold til hva lederne i de høyt scorende barnehagene scoret. “Lede innovasjon” fikk heller ikke mer enn 3,4 i score og er den andre kompetansen som utgjør 1,0 i forskjell. Dette var også som vi hadde forventet. Den siste kompetansen “lede kontinuerlige forbedringer” fikk 3,7 i score, og den fikk 0,5 lavere score enn hva lederne i de høyt scorende barnehagene hadde svart. Konklusjonen blir at lederstilen *entreprenør* har det største avviket når en sammenligner lederne i de høyt scorende med lederne de lavt scorende barnehagene.

Lederstilen *produsent* scorer forholdsvis også lavt hos lederne i de lavt scorende barnehagene, og viser store avvik fra resultatene til lederne i de høyt scorende barnehagene. På kompetansene “lede gjennom konkurranseevne” med score på 3,1 og “motivere ansatte” med score på 3,5 øker forskjellen mye i forhold til scorene hos lederne i de høyt scorende barnehagene. Når vi sammenligner med scorene fra

gjennomsnittet av alle lederne i tabell 3, ser vi i tabell 4 en ytterligere økning i forskjellen på kompetansene “lede gjennom konkurransevne” med en forskjell fra 0,5 til 0,8, og “motivere ansatte” med en forskjell på 0,4 til 0,7.

Videre ser vi at lederstilen *administrator* også får lave score hos disse lederne. De tilhørende kompetansene: “lede tilpasning” har score på kun 3,6, “lede kontrollsystem” har score på 3,7 og “lede koordinering” har score på 3,8. Det er en av tolv kompetanser totalt som lederne i de høyt scorende barnehagen scorer dårligere på når en sammenligner disse lederne. Det er kompetansen “lede kontrollsystem” som lederne i høyt scorende barnehagene scorer -0,3 lavere på enn lederne i de lavt scorende barnehagene.

Våre funn stemmer med våre antakelser fra den forrige tabellen der vi kommenterte forskjellen i score mellom gjennomsnittet av alle og de høyt scorende lederne. Vi forventet at forskjellen ville øke når vi sammenlignet med de lavt scorende, men det var overraskende at forskjellen var så stor. Vi fant også at selv der lederne i de lavt scorende barnehagene scorer høyt, scorer lederne i de høyt scorende barnehagene høyere. Gjennomgående finner vi at når vi sammenligner lederne i de høyt scorende barnehagene først med alle og så med lederne i de lavt scorende, økte avviket på alle lederkompetansene.

Oppsummeringsvis kan vi si at ut fra vårt empiriske materiale ser vi at gjennomsnittet av lederne i de lavt scorende barnehagene scorer høyest på lederstilen *integrator* og lavest på lederstilen *entreprenør*. Generelt scorer disse lederne lavt på de fleste kompetanser og avviket mellom de to gruppene er størst for kompetansene som tilhører lederstilen *entreprenør*.

5.1.4 Den enkeltes lederprofil til lederne i de høyt scorende barnehagene

Funnene viser at gjennomsnittet av lederne i de høyt scorende barnehagene scorer høyest på lederstilene *integrator* og *entreprenør*. Videre har vi sett at det er store avvik når en har sammenlignet ledernes score med gjennomsnittscore fra lederne i alle barnehagene og de lavt scorende barnehagene. I dette avsnittet ønsker vi å se på den enkeltes lederprofil til lederne i de høyt scorende barnehagene. Dette for å se om det

eksisterer en felles ledelsesprofil eller om det også her vil vise store avvik. I tabell 5 kaller vi den enkelte leder for leder 1, leder 2 etc. Vi sammenligner den enkelte leder med gjennomsnittscorene til lederne i de lavt scorende barnehagene for å se om den enkelte leder scorer høyere eller lavere enn gjennomsnittet av lederne i de lavt scorende barnehagene.

Tabell 5:

PAIE, Adizes (1991) Lederstiler	Cameron og Quinn (2013) Lederkompetanser	Leder 1	Leder 2	Leder 3	Leder 4	Leder 5	Leder 6	Gjennomsnitt lederne i lavt scorende barnehagene
ENTREPRENØR	FLEKSIBILITET	4,7	4,7	4,2	4,2	3,9	4,4	3,7
	Lede innovasjon	4,6	4,4	4,2	4,4	4,0	4,8	3,4
	Lede fremtiden	4,0	4,4	4,4	3,6	3,8	4,6	3,1
	Lede kontinuerlige forbedringer	4,0	4,2	4,8	3,6	4,0	4,6	3,7
PRODUSENT	EKSTERNT	3,6	4,1	4,7	3,4	3,9	4,6	3,4
	Lede gjennom konkurransesevne	3,2	4,0	4,6	3,2	3,8	4,6	3,1
	Motivere ansatte	4,4	4,4	4,0	3,4	4,0	4,8	3,5
	Lede kundeservice	3,8	5,0	4,8	3,0	3,6	4,4	4,0
ADMINISTRATOR	KONTROLL	4,0	4,6	4,5	3,6	3,4	4,6	3,8
	Lede tilpasning	4,2	4,2	4,2	4,2	3,2	4,8	3,6
	Lede kontrollsystem	3,8	3,6	3,4	2,2	3,4	4,0	3,7
	Lede koordinering	4,6	3,6	4,0	3,4	3,4	4,2	3,8
INTEGRATOR	INTERNT	4,6	4,1	4,1	3,8	3,8	4,3	3,8
	Lede utviklingen av andre	4,6	4,6	4,2	4,2	4,2	4,4	3,7
	Lede mellommenneskelige forhold	4,6	5,0	4,6	4,2	4,0	3,8	4,3
	Lede team	4,8	5,0	4,2	4,0	3,8	4,0	3,9

Tabell 5: Den enkelte leders lederprofil til lederne i de høyt scorende barnehagene sammenlignet med hverandre, og med gjennomsnittet av lederne i de lavt scorende barnehagene.

Leder 2 har gitt ti av tolv kompetanser scoren 4 og høyere.

Leder 3 har gitt elleve av tolv kompetanser scoren 4 og høyere.

Leder 4 har gitt fem av tolv kompetanser scoren 4 og høyere.

Leder 5 har gitt fem av tolv kompetanser scoren 4 og høyere.

Leder 6 har gitt elleve av tolv kompetanser scoren 4 og høyere.

Vi ser at fire av seks ledere scorer jevnt over høyt på de fleste kompetansene, men at leder 4 og 5 har gitt noe lavere score enn de andre. Likevel ligger de høyere enn lederne i de lavt scorende barnehagene som har kun 2 kompetanser med score på 4 og høyere. Leder 4 og 5 har fem kompetanser hver som har 4 og høyere. og vi finner derfor en sammenheng med det Cameron og Quinn (2013) hevder; gode ledere scorer høyt på alle tolv kompetansene, og at det er situasjonen som er avgjørende for hvilke kompetanser lederen anvender.

Når vi ser på lederstilkategoriene hos lederne i de høyt scorende barnehagene, er det lederstil *integrator* som scorer jevnt høyest av den enkelte leder. Alle lederne har gitt høye score på den tilhørende kompetansen "lede utvikling av andre". Dette er en av kompetansene som lederne har gitt et jevnt høyt score hvor lavest score er 4,2 og høyest er 4,6. De andre to tilhørende kompetansene scorer også alle høyt hos den enkelte leder, men det er noe større variasjon. Kompetansen "lede mellommenneskelige forhold" har fått scorene fra 3,8 til 5,0, og kompetansen "lede team" har fått scorene fra 3,8 til 5,0. Det er leder 2 som har gitt de to høyeste scorene på kompetansene "lede mellommenneskelige forhold" og "lede team" med score 5. Det er leder 5 som har gitt den lavest scoren på "lede mellommenneskelige forhold" med score 3,8, og det er leder 6 som har gitt den laveste scoren på "lede team" med en score på 3,8. Oppsummert er det lederne 1, 2, 3 og 4 som har gitt alle kompetansene en score på over 4, mens lederne 5 og 6 har gitt en score hver på 3,8. Det er leder 2 som totalt sett har gitt høyest score og leder 5 som totalt sett har gitt lavest score.

Lederstilen *entreprenør* får nest høyest score og også her har den enkelte leder scoret jevnt høyt på de fleste tilhørende kompetansene. Alle seks lederne scorer over 4 på kompetansen "lede innovasjon". Scorene ligger mellom 4,0 og opp til 4,8. Det er leder 6, som har gitt den høyeste scoren på 4,8 og leder 5 som har gitt den laveste på 4,0. Fem av lederne scorer også over 4 på kompetansen "lede kontinuerlige forbedringer" med score på 4,8, 4,6, 4,2 og to som gav 4,0, men leder 4 gir kun 3,6 i score. Dette er den eneste lederen som har gitt lavere score enn gjennomsnittet av lederne i de lavt scorende barnehagene. De hadde gitt en score på 3,7 på denne kompetansen. På den siste tilhørende kompetansen "lede fremtiden" scorer fire av lederne over 4, og scorene ligger

fra 4,0 til 4,6. Leder 4 har gitt 3,6 i score, og leder 5 har 3,8. Dette er den lederstilen som har de største avvikene når en sammenligner dem med lederne i de lavt scorende barnehagene. Alle lederne ligger mye høyere på alle kompetansene, bortsett fra leder 4, hvor forskjellen er negativ med -0,1 på kompetansen “lede kontinuerlige forbedringer”. Oppsummert er det lederne 1, 2, 3 og 6 som har gitt alle kompetansene score over 4,0, mens lederne 4 og 5 har gitt under 4,0 på noen kompetanser. Det er leder 6 som totalt sett har gitt høyest score og det er leder 4 som har gitt lavest score.

Innenfor de to siste lederstilene, *produsent* og *administrator*, ser vi store variasjoner i score hos den enkelte leder. Det er lederstilen *produsent* som synes å ha fått nest lavest score totalt sett hos lederne. Men det er store variasjoner på hva den enkelte leder har gitt i score på de tilhørende kompetansene. På kompetansen “lede kundeservice” varierer scorene fra 3,0 og helt opp til 5,0. Det er leder 4 som har gitt scoren 3,0 og leder 5 som har gitt scoren 3,6 og som da har gitt de laveste scorene. Leder 2 har igjen, for tredje gang, gitt den høyeste scoren som kan gis, som er 5. På kompetansen “motivere ansatte” har fem av lederne gitt score på over 4, men igjen gir leder 4 den lavest scoren på 3,4. På kompetansen “lede gjennom konkurransevne” har lederne gitt scorene mellom 3,2 til 4,6. Det er leder 1 og leder 4 som har gitt lavest score på 3,2, og det er leder 3 og 6 som har gitt høyest score på 4,6. Når vi oppsummerer denne lederstilen er det lederne 2, 3 og 6 som har gitt alle kompetansene over 4 i score, mens lederne 1, 4 og 5 har gitt mange kompetanser under 4. Det er leder 6 som totalt sett har gitt høyest score, og det er leder 4 som totalt sett har gitt lavest score.

Den siste lederstilen *administrator* er den stilen som får dårligst score. På flere av de tilhørende kompetansene har flere av lederne gitt lavere score enn hva lederne i de lavt scorende barnehagene har gitt. Det er særlig den tilhørende kompetansen “lede kontrollsystem” som har fått dårligst score totalt og hvor fire av lederne gir dårligere score enn lederne i de lavt scorende barnehagene. Denne kompetansen har fått score mellom 2,2 og 4,0. Det er leder 4 som har gitt det dårligste scoret og det er leder 6 som har gitt det høyeste. “Lede koordinering” har fått scorene fra 3,4 til 4,6. Det er lederne 4 og 5 som har gitt den laveste scoren på 3,4 og det er leder 1 som har gitt den høyeste. På den siste kompetansen “lede tilpasning” har lederne scoret en del høyere og fem av lederne har scoret over 4. Denne kompetansen har fått score fra 3,2 til 4,8. Det er leder 5 som har gitt 3,2 og det er leder 6 som har gitt 4,8.

Oppsummert er det leder 6 som skiller seg ut ved at alle kompetansene har fått over 4 i score av denne lederen, og har dermed scoret høyest. Det er leder 4 og 5 som har scoret lavest.

Når vi sammenligner de seks lederprofilene og ser på hva den enkelte har gitt i score på alle kompetansene, så finner vi at det er to ledere som skiller seg noe fra de fire andre. Lederne 1, 2, 3 og 6 gir jevnt over høyere score enn hva lederne 4 og 5 gir. Dette gjør at de laveste scorene stort sett ligger konsentrert i to av profilene. De laveste scorene er derfor ikke fordelt på ulike kompetanser hos alle disse lederne, men hos lederne 4 og 5. Dette er interessant, og vi kan undre oss over hva som kan være årsaken til dette. Mulige forklaringer på dette vil vi se på i kapittel 6.

Ved å sammenligne lederprofilene til lederne 4 og 5 med gjennomsnittet av lederne i de lavt scorende barnehagene, finner vi at de scorer noe høyere enn de lavt scorende på mange av kompetansene. Lederstilen *administrator* skiller seg ut på samme måte som når vi sammenlignet de lavt og høyt scorende i tabell 4, med at det er de lavt scorende lederne som har de høyeste scorene. Det er kun på kompetansen “lede tilpasning” at leder 4 scorer høyere enn gjennomsnittet hos de lavt scorende, ellers scorer lederne 4 og 5 lavere.

Begge lederne har noe lavere score på kompetanser som tilhører de andre lederstilene også. Begge har noe lavere score på kompetansene “lede kundeservice” og “lede mellommenneskelige forhold”. Leder 4 scorer lavere på kompetansene “lede kontinuerlige forbedringer” slik at forskjellen blir -0,1 og på “motivere ansatte” blir forskjellen på - 0,1. Leder 5 scorer lavere på kompetansen “lede team” slik at forskjellen blir på - 0,1. Etter å ha sammenlignet scorene til leder 4 og 5 med de lavt scorende barnehagene, finner vi at selv om de ligger lavt sammenlignet med de andre høyt scorende, så ligger deres scorer noe høyere enn de lavt scorende.

Vi finner altså at hver og en av de seks lederne gir høye score på mange av kompetansene. Samtidig finner vi noen variasjoner i hvordan lederne scorer på de ulike kompetansene innenfor alle lederstilene. Lederne 1, 2, 3 og 6 gir de høyeste scorene jevnt over, mens lederne 4 og 5 gir lavere score på mange av kompetansene.

Alle lederne har gitt høye score til lederstilen *integrator* og scorene er generelt veldig høye. Lederstilen *entreprenør* har også fått høye score fra alle lederne og det er denne lederstilen som utgjør en forskjell fra de andre lederne. Lederstilen *produsent* har fått høye score hos halvparten av lederne, mens den andre halvparten har gitt generelt lavere score. Lederstilen *administrator* får høye score hos to ledere og ellers har den blitt gitt forholdsvis lave score fra de andre. Denne lederstilen fikk de laveste scorene, og det er også her lederne scorer gjennomsnittlig lavest.

Tabell 6 viser hva den enkelte leder vektlegger høyest. Vi har funnet denne rangeringen ved å summere opp scorene som den enkelte leder har gitt på lederstilenes tre tilhørende kompetanser. Summene av dette står ved siden av hver lederstil.

Tabell 6

	Høyest score	Nest høyest score	Nest lavest score	Lavest score
Leder 1	Integrator 14	Entreprenør 12,6	Administrator 12,6	Produsent 11,4
Leder 2	Integrator 14,6	Produsent 13,4	Entreprenør 13	Administrator 11,4
Leder 3	Entreprenør 13,4	Produsent 13,4	Integrator 13	Administrator 11,6
Leder 4	Integrator 12,4	Entreprenør 11,6	Administrator 9,8	Produsent 9,6
Leder 5	Integrator 12	Entreprenør 11,8	Produsent 11,4	Administrator 10
Leder 6	Entreprenør 14	Produsent 13,8	Administrator 13	Integrator 12,2
Gjennomsnittle derne i lavt scorende barnehagene	Integrator 11,9	Administrator 11,2	Produsent 10,6	Entreprenør 10,2

Tabell 6: En oversikt over hva den enkelte leder i de høyt scorende barnehagene har scoret på lederstilene

Oppsummert ut fra vårt empiriske materiale synes det at de to lederstilene *integrator* og *entreprenør* blir høyt vektlagt hos den enkelte av disse lederne, og lederstilene *administrator* og *produsent* blir vektlagt minst. Samtidig ser vi en del variasjoner i scorene til den enkelte leder, og vi vil i neste avsnitt se på hvilke svar vi har fått på bakgrunns spørsmålene. Noen av disse svarene kan ha betydning for noe av den variasjonen vi har funnet.

5.1.5 Bakgrunnsspørsmålene

I undersøkelsen hadde vi med en del bakgrunnsspørsmål; spørsmålene 88-99. Disse omhandler blant annet alder, type stilling, videreutdanning og erfaring. Det var også spørsmål om det var kommunal eller privat barnehage, barnehagens størrelse, antall årsverk og antall nettverk en deltar i. Vi hadde også med spørsmål som gikk på barnehagens score på Udir sin brukerundersøkelse, fra november 2017, og spørsmål om hvor mange søkere barnehagen hadde på 1. prioritet ved hovedopptaket i 2018. De to sistnevnte spørsmålene har vi brukt for å skille ut de barnehagene vi har kalt de høyt scorende barnehagene og lavt scorende barnehagene. De andre bakgrunns spørsmålene har vi ikke tidligere sagt så mye om, og vi har valgt ut de vi syns er mest relevante for vår oppgave og satt dem inn i tabellen under. Tallene vi sammenligner i tabell 6 er gjennomsnittstall på hva lederne har svart. Vi skiller på gjennomsnittet av alle 30 lederne, de syv lederne i de lavt scorende barnehagene og de seks lederne i de høyt scorende barnehagene.

Tabell 7:

Spørsmål:	Gjennomsnitt alle lederne	Gjennomsnitt lederne i lavt scorende barnehager	Gjennomsnitt lederne i høyt scorende barnehager
Alder	46 år	44 år	48 år
100% administrativ stilling	56,67%	42,86%	66,67%
Erfaring nåværende stilling	10 år	6 år	13 år
Erfaring totalt som leder	16 år	11 år	16 år
Videreutdanning innen ledelse	43,33 %	42,86%	50%
Deltar i 4 eller flere nettverk	26,67%	42,86%	16,67%

Tabell 7: Bakgrunnssvarene og sammenligning mellom gjennomsnittssvarene til alle lederne, lederne i de lavt scorende barnehagene og lederne i de høyt scorende barnehagene.

Vi vil kort oppsummere funnene av bakgrunnsspørsmålene her, og flere av dem tar vi med oss inn i drøftingsdelen i kapittel 6. Det første som er verdt å kommentere er at lederne i de høyt scorende barnehagene synes å score høyest i gjennomsnitt på alle disse spørsmålene, bortsett fra spørsmålet om deltakelse i 4 eller flere nettverk.

Alder: De 30 lederne er i alderen 34 - 61 år, med en gjennomsnittsalder på 46 år. Gjennomsnittsalderen på lederne i de lavt scorende barnehagene er på 44 år. De høyt scorende barnehagene har ledere i alderen 34 til 56 år og gjennomsnittsalderen 48 år.

Kommunal eller privat barnehage: I Arendal er det få kommunale barnehager kontra private barnehager så vi ønsker ikke å skille på om lederne jobber i kommunal eller privat barnehage. Dette av hensyn til personvernet. Vi har derfor ikke tatt med dette spørsmålet i tabellen over.

Type stilling: 17 av de 30 respondentene har 100% administrativ lederstilling, mens resten har en lederstilling hvor de har kombinert kontor og jobb på avdeling. Av de seks lederne i de høyt scorende barnehagene var det fire ledere som hadde 100% administrativ stilling, og to av dem har kombinert kontor og jobb på avdeling.

Erfaring i nåværende stilling: De 30 lederne har alt fra 2 - 27 års erfaring i nåværende stilling. 11 ledere har 5 år eller mindre erfaring i nåværende stilling.

Gjennomsnittsårene hos alle lederne er 10 år i nåværende stilling. Hos lederne i de høyt scorende barnehagene er det 13 år, men om en ser på den enkelte leder er spennet fra 2 år til 27 års erfaring. Lederne i de lavest scorende barnehagene har 6 års erfaring i nåværende stilling.

Erfaring som leder totalt: Både hos lederne i de høyt scorende barnehagene og alle 30 lederne er gjennomsnittet 16 år som leder totalt. Hos lederne i de høyt scorende barnehagene er spennet mellom 4 års erfaring til 27 års erfaring. Lederne i de lavt scorende barnehagene har kun 11 års erfaring totalt.

Videreutdanning innen ledelse: Tre av de seks lederne i de høyt scorende barnehagene har videreutdanning innen ledelse. Av de totalt 30 lederne som svarte på undersøkelsen er det 13 av dem som har svart at de har videreutdanning innen ledelse. Det er tre av sju ledere i de lavt scorende barnehagene som har videreutdanning.

Nettverk: 23 av 30 ledere sier de er med i 1-3 nettverk, og syv sier de er med i 4 eller flere nettverk. Det er kun 16,6% av lederne i de høyt scorende barnehagene som sier at de deltar i 4 eller flere nettverk, og det er 42,86 av lederne i de lavt scorende barnehagene som sier at de deltar i 4 eller flere nettverk. Dette er det eneste spørsmålet hvor lederne i de høyt scorende barnehagene har gitt lavere svar enn de andre lederne.

Kapittel 6 Drøfting av funn

I dette kapittelet skal vi drøfte våre funn og se om vi kan finne svar på problemstillingen vår: “Eksisterer det en felles lederprofil i attraktive barnehager?”.

Vi skal med andre ord undersøke om det finnes sammenhenger i vårt datamateriale mellom type ledelse og organisasjonens resultat. I problemstillingen ligger det to variabler som vi antar har en sammenheng; lederprofil og attraktive barnehager.

Vi vil først se på gjennomsnittsprofilen på alle lederne og hvilke funn vi gjør her. Videre sammenligner vi de høyt scorende lederne med gjennomsnittet av alle for å se om det finnes noen særtrekk. Deretter sammenligner vi de høyt scorende lederne med de lavt scorende for å se om vi finner igjen de samme mønstrene, eller om de beveger seg forskjellig. Til slutt sammenligner vi de høyt scorende lederne med hverandre for å se om vi her kan finne en felles lederprofil. I tillegg til å vurdere en felles lederprofil hos disse lederne går vi så et steg videre, og ser om vi finner spesifikke lederkompetanser som skiller seg ut hos lederne i de høyt scorende barnehagene. Dette er særegent for vår studie, og det skiller oss fra andre studier som er gjort på området, eksempelvis Børhaug (2012) og Gotvassli (2013).

For å svare på vår problemstilling vil vi derfor ta utgangspunkt i de konkrete lederkompetansene som vi undersøker. Hvilke lederkompetanser skiller seg ut i de attraktive barnehagene? Samsvarer dette med de lederfunksjonene som Børhaug (2012) og Gotvassli (2013) trekker fram? Vi har valgt å sammenligne våre funn med resultatene som Gotvassli (2013) og Børhaug (2012) viser til i sin forskning. Dette fordi det er disse to forskerne som utmerker seg i forhold til forskning knyttet til ledelse på barnehagefeltet i Norge (Gotvassli, 2013), (Børhaug, 2012).

Vi vil anvende drøftingsdelen til først å gjøre noen refleksjoner rundt det empiriske materialet vi har til rådighet. Deretter vurderer vi funnene i undersøkelsen og antakelsene vi har gjort oss i lys av svarene på bakgrunnsspørsmålene. Til slutt i kapittelet gjør vi en oppsummering av våre funn knyttet til problemstillingen. Finnes det forskjeller når vi skiller ut de attraktive barnehagene, og finner vi en felles lederprofil hos disse lederne?

6.1 Refleksjoner rundt empiriske funn

I dette avsnittet gjør vi noen refleksjoner rundt dataene og funnene vi presenterte i kapittel 5, og drøfter dette opp mot noen spørsmål eller antakelser vi har gjort oss.

6.1.1 Drøfting av lederprofil hos gjennomsnittet av alle barnehagelederne

“Hvilke profiler og kompetanser finner vi vektlagt hos alle barnehagelederne? Samsvarer funn i vårt materiale knyttet til lederfunksjoner med funn som Børhaug (2012) og Gotvassli (2012) trekker opp i sin ledelsesforskning?”

I undersøkelsen og analysen fant vi som forventet at lederne vektlegger lederstilen *integrator* og har et internt fokus. Når vi tok gjennomsnittet av alle de 30 svarene vi fikk, så var det lederstilen *integrator* som scoret høyest. Alle de tre lederkompetansene innenfor denne lederfunksjonen hadde en score på 4 eller høyere. Det var spesielt kompetansen om å “lede mellommenneskelige forhold” som scoret høyest med 4,3. Denne lederkompetansen handler blant annet om at lederen er tilstedeværende og bryr seg personlig om sine ansatte. Dette er den samme lederstilen som Børhaug (2012) og Gotvassli (2013) viser til i sin forskning som den mest fremtredende lederstilen hos barnehageledere. Vi ser at dette samsvarer i stor grad med våre funn. Både Gotvassli (2013) og Børhaug (2012) beskriver at barnehageledere har stort fokus på relasjoner og menneskerelaterte oppgaver, og at det er det interne fokuset som tradisjonelt har vært og som fremdeles er framtrædende hos lederen i barnehagen. Blant annet beskriver Gotvassli (2013) tradisjonen med flat struktur som har preget barnehagekulturen i en årrekke. Dette tolker vi som en av årsakene til den fortsatt sterke vektleggingen av lederstilen *integrator* hos disse lederne.

Vi ser videre at denne tendensen også er gjeldende hos lederne i de høyt og lavt scorende barnehagene. Det er spesielt lederkompetansen “lede mellommenneskelige forhold” som skiller seg ut med særlig høyt score. Innenfor denne kompetansen er det liten forskjell i scorene hos lederne i de høyt- og lavt scorende barnehagene. Ut fra disse funnene kan vi anta at lederstilen *integrator* vurderes som en særlig viktig lederrolle av alle lederne, også hos lederne i de lavt scorende barnehagene.

I tillegg finner vi at gjennomsnittet i de høyt scorende barnehagene har høye score på lederstilen *entreprenør*. Vår undersøkelse viser at scorene på denne lederstilen ligger tett opp til scorene på *integrator*. Alle lederkompetansene innen *entreprenør* har score på over 4. De to lederkompetansene innenfor denne funksjonen som får høyeste score hos disse lederne er “lede innovasjon” med score på 4,4 og “lede kontinuerlige forbedringer” med et score på 4,2. Dette kan tolkes som at lederne i de høyt scorende barnehagene er svært opptatt av, og vektlegger, det å utvikle organisasjonen til å bli lærende og innovativ for å kunne tilpasse seg endringer og nye behov i samfunnet. De er opptatt av nye idéer og oppmuntret til kreativitet. Fokuset er hele tiden å motivere medarbeiderne til å gjøre en enda bedre jobb. Dette skiller seg noe fra det Gotvassli (2013) og Børhaug (2012) har funnet, der de beskriver denne funksjonen som “mer vektlagt enn tidligere” og at barnehagelederen nå er mer orientert mot omgivelsene (Børhaug, 2012), (Gotvassli, 2013). Vi oppfatter deres beskrivelse som mindre konkret og at det er lite målbare resultater som sier noe om hvordan dagens lederpraksis i barnehagen faktisk er.

Ut fra våre funn ser vi tydelig at barnehageledere i de attraktive barnehagene har fokus på- og vektlegger i stor grad lederstilen *entreprenør*. Lederkompetansene det scores høyt på viser dermed at disse lederne har et eksternt fokus i sin ledelse. Dette skiller seg igjen fra Børhaug hvor han beskriver at barnehagelederen i stor grad har et internt fokus i sin ledelse (Børhaug, 2012). Samtidig finner vi at gjennomsnittet av scorene i lederstilen *entreprenør* er betydelig lavere når vi ser på gjennomsnittet av alle lederne enn hos lederne i de attraktive barnehagene. På kompetansen “lede innovasjon” finner vi en differanse på 0,5 på gjennomsnitt scoren, noe som indikerer at det er stor forskjell. Dette resultatet kan tolkes dithen at lederne som ikke vektlegger lederstilen *entreprenør*, leder barnehager som fremstår som mindre attraktive hos brukerne. Disse lederne har mindre fokus på innovasjon og nytenkning. Det kan påvirke den måten barnehagen ledes på og hvordan de evner å tilpasse barnehagen etter trender og forutsigelser for fremtiden.

Videre når vi ser på gjennomsnittscorene hos alle lederne, viser funnene her noe mer samsvar med funn hos Gotvassli (2013) og Børhaug (2012) som vi har drøftet i dette avsnittet. I forhold til funnene hos lederne i de høyt scorende barnehagene er det mindre samsvar. Ut fra scorene i vår undersøkelse kan funnene Børhaug (2012) og Gotvassli

(2013) presenterer tolkes som lite nyansert. Dette fordi det ikke tas hensyn til hvor ulikt fokus de forskjellige lederne har, og at vi faktisk finner store forskjeller i deres lederskap, og hvilke lederkompetanser de vektlegger.

6.1.2 Drøfting av lederprofilene i de høyt scorende barnehagene sammenlignet med de lavt scorende.

“Vi forventer at ledere i attraktive barnehager scorer generelt høyere på alle kompetansene enn lederne i lavt scorende barnehager”.

I dette avsnittet går vi et steg videre og sammenligner lederne i de høyt scorende barnehagene med lederne i de lavt scorende. Vi er interessert i å se om vi finner igjen det samme mønsteret som i 6.1.1, eller om mønsteret her beveger seg forskjellig.

Vi fant at gjennomsnittet av lederne i de høyt scorende barnehagene scoret høyere på 11 av de 12 kompetansene enn gjennomsnittet av lederne i de lavt scorende barnehagene. Det er her snakk om relativt store forskjeller. Cameron og Quinn (2013) omtaler effektive ledere, og de hevder at gode ledere må inneha alle lederkompetansene og kunne anvende de ulike kompetansene ut fra hvilken situasjon de befinner seg i (Cameron og Quinn, 2013). I følge Cameron og Quinn (2013) sin argumentasjon har dette betydning for kvaliteten på ledelse, og at denne vil ha betydning for organisasjonens resultat. Dette samsvarer med våre funn når det gjelder lederne i de høyt scorende barnehagene. Det vil også utgjøre relevans når det gjelder lederne i de lavt scorende barnehagene som da i mindre grad innehar eller anvender alle lederkompetansene i sin ledelse.

Den største forskjellen finner vi i lederstilen *entreprenør*, som omhandler det å ha et eksternt fokus og det å utvikle og tilpasse organisasjonen til samfunnet. På kompetansene “lede fremtiden” og “lede innovasjon” er det forskjeller i scoren på 4,1 til 3,1, og 3,4 til 4,4. Det utgjør en differanse på 1,0 mellom lederne i de høyt scorende barnehagene og lederne i de lavt scorende barnehagene på begge disse kompetansene. Disse funnene synliggjør at det innenfor entreprenørfunksjonen er et markert skille på hvordan lederne utøver sin ledelse. De lederne som har stort fokus på kompetansene

“lede innovasjon”, “lede fremtiden” og “lede kontinuerlige forbedringer” finner vi i de høyt scorende barnehagene.

Dette gir oss en forståelse av at disse lederkompetansene skiller seg ut. Vi kan oppfatte dem som sentrale eller som felles kompetanser lederne i de høyt scorende barnehagene vektlegger. Børhaug (2012) omtaler at dagens barnehager opererer i komplekse sammenhenger og påvirkes av ytre krav fra omgivelsene. Følgelig må organisasjonen tilpasse seg utviklingen, endringer og behov i samfunnet. Ut fra vår undersøkelse kan det virke som dette er noe lederne i de høyt scorende barnehagene er opptatt av og ser viktigheten av. Lederne i de lavt scorende barnehagene har mindre fokus på de ulike kompetansene innen lederstilen *entreprenør*, og vil dermed også ha mindre fokus på utvikling og endring i organisasjonen.

Den eneste kompetansen der lederne i de høyt scorende barnehagene hadde lavere score enn lederne i de lavt scorende var på det å “lede kontrollsystem”. Her var differansen på scoren -0,3. Hva kan være årsaken til dette? Det kan handle om at lederne i de lavt scorende barnehagene lar systemer og rutiner i større grad styre sin ledelse. Det kan eksempelvis skyldes at barnehagen har vært preget av en kultur hvor flat struktur har vært rådende. Dette kan resultere i at lederen ikke tør eller klarer å utøve ledelse overfor sine “kollegaverner”. De kan derfor ha større behov for å ta i bruk ulike kontrollsystemer som støtte for å utøve ledelse og makt i sin barnehage. Det at lederne i de høyt scorende barnehagene scorer lavt på denne kompetansen kan bety at disse lederne er trygge og tydelige i sin lederrolle, og har gode relasjoner og tillit til sine ansatte. Disse lederne kan ha mindre behov for å la rutiner og regler styre ledelsen, og vil derfor i mindre grad vektlegge lederkompetansen “lede kontrollsystem”.

6.1.3 Finnes det variasjon når vi sammenligner lederne i de attraktive barnehagene?

“Vi forventer å finne liten variasjon i scorene når vi sammenligner lederne i de høyt scorende barnehagene med hverandre. Hvilke likheter og eventuelt forskjeller finner vi, og hva kan forklare dette?”

Når vi ser på undersøkelsen og hva den enkelte av de seks lederne i de høyt scorende barnehagene har svart, finner vi at scorene varierer en god del. Likevel er det noen kompetanser som disse lederne gir både mer samsvarende- og høyere score til enn andre. Dette gjelder på kompetansene “lede innovasjon” og “lede utvikling av andre”. Her har alle lederne gitt 4 eller høyere score. Dette er kompetanser som man kan tenke at lederne definerer som viktigere og som de legger mer vekt på enn andre kompetanser. Det er interessant at alle disse lederne har scoret høyt på å lede innovasjon. Dette gir oss en forståelse av at barnehagelederne er opptatt av å tilpasse og utvikle organisasjonen i tråd med endringer i samfunnet, og at de har fokus på innovasjon, læring og endring.

De to andre kompetansene innen entreprenørfunksjonen har også fått høye score av disse lederne. De fleste har scoret 4 eller over fire her. Dette er med å styrke vår oppfatning av at barnehagelederne i de barnehagene som oppleves som attraktive har et utadrettet fokus, og at de er opptatt av nytenkning.

Børhaug (2012) hevder at man hos dagens barnehageledere ser en begynnende endring hvor lederstilen *entreprenør* er mer fremtredende enn tidligere. Våre funn tyder på at virkeligheten er noe mer nyansert. Ved å studere lederkompetanser ut fra kvalitet, måler vi hvordan lederne vektlegger ulike lederkompetanser i sin ledelse. I vår undersøkelse viser scorene at lederne i de høyt scorende barnehagene har en sterk vektlegging av entreprenørfunksjonen. Dette tolker vi til å være et betydelig større fokus på denne funksjonen enn det Børhaug (2012) beskriver.

Den tredje lederkompetansen som lederne har scoret likt på er; “lede kontrollsystemer”. Her har alle de seks lederne gitt lave score. Den laveste scoren her er på 2,2. Dette kan tolkes som at disse lederne ikke er opptatt av å ha fokus på kontrollsystemer eller vektlegge kontrollrutiner i sin ledelse. På de to andre lederkompetansene innen lederstilen *administrator* er scorene hos de fleste fra 3,4 og rundt 4,2. Kompetansene “lede tilpasning” og “lede koordinering” har begge fått en høy score på 4,8, og 4,6. Våre funn viser at lederne i de høyt scorende barnehagene ikke har et stort fokus innen lederstilen *administrator*. Dette gir, for disse lederne, et litt annet resultat enn det Børhaug (2012) og Gotvassli (2013) peker på. De hevder at dagens barnehageledere fortsatt vektlegger denne lederstilen.

Det at de høyt scorende lederne generelt har noe lavere score på lederstilen *administrator* kan også bety at strukturer og systemer er på plass allerede. Dette kan være i form av skriftlig informasjon og gode rutiner. Når systemer og rutiner fungerer så kan det gi rom for at lederne i større grad kan vektlegge andre kompetanser som å “lede innovasjon” og “lede fremtiden”. Om dette betyr at hverdagen fungerer så bra i disse barnehagene at det å vektlegge “lede kontrollsystemer” blir overflødig vet vi ikke, men det kan godt tenkes at det har en sammenheng. Vi kan også undres på om dette lave fokuset på kontrollsystemer kommer til uttrykk hos lederne i form av større raushet og løsningsorientert atferd i møte med andre.

Funnene viser også at lederne i de høyt scorende barnehagene scorer høyt på alle lederkompetansene innen integratorfunksjonen. De mest jevne scorene finner vi på kompetansen “lede utviklingen av andre”. Her ligger alle scorene fra 4,2 til 4,6. Generelt finner vi at alle kompetansene i lederstilen *integrator* får høy score. Ut fra dette forstår vi at denne funksjonen vektlegges i stor grad hos alle lederne i de høyt scorende barnehagene. I tillegg viser våre funn at dette gjelder lederne i alle barnehagene, og vi ser at det er innen denne lederstilen vi finner de minste forskjellene når vi sammenligner lederne i de høyt og lavt scorende barnehagene. Når vi går til funn hos både Gotvassli (2013) og Børhaug (2012) finner vi at dette samsvarer med deres forskning. De hevder begge at lederstilen *integrator* har vært, og fortsatt er sterkt vektlagt hos barnehagelederne.

To av kompetansene, “lede mellommenneskelige forhold” og “lede team” oppnår begge høyeste score hos en av barnehagelederne. Vi ser at selv om scorene på lederkompetansene innen lederstilen *integrator* er relativt høye hos lederne i de høyt scorende barnehagene, så finnes det også forskjeller. Dette kan eksempelvis handle om at lederne er forskjellige, og at de derfor vektlegger de forskjellige kompetansene ulikt. Det vil også være slik at når man skal bruke en skala fra 1-5 for å beskrive hvor uenig eller enige en er på ulike påstander så brukes skalaen ulikt fra person til person. Selv om noen ledere er veldig enig i samme påstanden kan den ene gi 4 (enig), mens en annen ville gitt 5 (svært enig). Forskjeller i scorene kan også handle om at barnehagene er ulike, og at det ut fra den synsvinkelen er nødvendig å anvende de ulike lederkompetansene innen denne funksjonen i ulik grad.

Det er særlig to av lederne i de attraktive barnehagene som skiller seg ut ved at de har lavere score enn de fire andre lederne. Årsaken til dette kan jo være som nevnt over, men vi vil også se om vi finner noen svar i avsnittet 6.1.1, hvor vi drøfter svarene vi har fått på bakgrunnsspørsmålene.

Sett i forhold til våre forventninger finner vi at det er variasjon i scorene hos lederne i de høyt scorende barnehagene. Samtidig viser funnene at alle scorer relativt høyt på alle kompetansene, og at alle lederne utmerker seg med at de har stort fokus på de samme lederstilene, *integrator* og *entreprenør*.

6.1.4 Drøfting av funn i lys av bakgrunnsspørsmålene

“Vi forventer at lederne i de høyt scorende barnehagene scorer høyere på bakgrunnsspørsmålene når det gjelder erfaring, videreutdanning og deltakelse i nettverk enn lederne i de lavt scorende barnehagene”.

Når vi ser på svarene som er gitt på bakgrunnsspørsmålene, scorer de høyt scorende barnehagene høyest på fem av de seks spørsmålene. I snitt har disse lederne høyere alder, de har flere års erfaring i nåværende stilling og som leder totalt. Det er spørsmålet “erfaring i nåværende stilling” som har størst forskjell. Her ser vi at lederne fra lavt scorende barnehager har i snitt 6 års erfaring, mens lederne fra de høyt scorende barnehagene har i snitt 13 års erfaring. Det er også flere som har videreutdanning og som har 100% administrativ stilling. At både erfaring og videreutdanning kan ha betydning for hvordan en utøver ledelse kjenner vi til, og det var interessant å finne den samme tendensen i vår undersøkelse. Det er ikke mange år som skiller, og dette er jo gjennomsnittstall, så vi er klar over at noen ledere i de lavt scorende barnehager har mange flere års erfaring enn enkelte av lederne i de høyt scorende barnehagene.

Det er flere av lederne i de høyt scorende barnehagene som har 100% administrativ stilling. Vi hadde gjort oss noen tanker om at det kanskje var flere ledere i delt lederstilling i de høyt scorende barnehagene. Dette fordi lederne i stillinger som også jobber ute på avdeling kan oppleves som mer “synlige” for foreldrene, og at dette kunne være en fordel med tanke på å få høye søkertall og høye score på brukerundersøkelsen.

Gotvassli (2013) sier at gode barnehager skal ha gode ledere som er synlige og som motiverer sine medarbeidere (Gotvassli, 2013). En leder som er mye på avdelingen har stor mulighet til å innfri dette, men samtidig så vil en leder som har en slik delt funksjon ha flere oppgaver. Dette fordi lederen da ofte også har en dobbeltrolle som pedagogisk leder i tillegg og kan i større grad ha større utfordringer med å fylle begge rollene på en tilfredsstillende måte.

Vi ville nok forventet at lederne i attraktive barnehager også deltok i flere nettverk, og det var overraskende at det var lederne i det lavt scorende barnehagene som fikk høyest score her. Samtidig ser vi at dette kan handle om å prioritere hva som er viktigst. Det å delta i mange nettverk kan medføre at man er mindre tilstede og er mer utilgjengelig i barnehagen for sine medarbeidere. Det vil også bli mindre tid til de andre oppgavene.

Når vi sammenlignet de 6 lederne i de attraktive barnehagene så vi at lederne 4 og 5 skilte seg ut fra de andre ved at de scoret lavere på flere av kompetansene. Vi har sett på svarene de har gitt på bakgrunnsspørsmålene for å se om dette kunne hjelpe oss å finne en forklaring på dette. Finner vi noen fellestrekk ved disse to lederne? Kan det være at disse to lederne er nye i de attraktive barnehagene? Har de mindre erfaring og utdanning?

Vi ser at noe er likt og noe er ulikt. Begge lederne har videreutdanning innen ledelse og begge har 100% administrativ lederstilling. Begge er med i 1-3 nettverk. Vi var spent på om det var disse to som ikke hadde videreutdanning innen ledelse, men begge hadde videreutdanning, og dermed er ikke dette en avgjørende faktor i dette tilfelle. Vi var også spent på om det var disse to som hadde kombinert lederstilling, men det stemte heller ikke, da begge har 100% administrativ stilling. Det vil si at to av de fire andre lederne i attraktive barnehager også har 100% administrativ stilling og de scoret veldig høyt på alle kompetansene. Dette synes derfor heller ikke å ha noen betydning. Det vi ser er forskjellig er at den ene har 2 års erfaring fra nåværende barnehage og 4 år totalt med ledererfaring. Denne lederen er også den yngste blant de seks lederne. Den andre har 22 års erfaring fra nåværende barnehage og 23 år totalt med ledererfaring. Denne lederen har ca samme alder som de fire andre lederne.

Også her hadde vi tenkt at begge muligens hadde hatt liten erfaring og lav alder, men en slik sammenheng fant vi ikke i det empiriske datagrunnlaget.

Vi undres om lederen med 2 års erfaring kan ha overtatt en attraktiv barnehage, hvor den tidligere leder ville ha scoret høyere enn hva nåværende leder gjør. Dette kan være en forklaring på hvorfor barnehagen er attraktiv på tross av at nåværende lederen har gitt lavere score på flere av kompetansene. Hadde lav erfaring vært tilfelle hos den andre lederen også så hadde dette vært et interessant funn. Den andre lederen har derimot vært leder for barnehagen i 22 år og er absolutt ikke ny i sin barnehage. Denne lederen har nest mest erfaring både som leder i nåværende stilling og og totalt. Her kan en jo undres over om denne lederen begynner å miste motivasjonen i sitt arbeid etter å ha vært i samme barnehage så mange år.

Vi finner med andre ord ikke noen klare og entydige svar ved å sammenligne bakgrunnsvariablene til disse to lederne med hverandre, og med de andre 4 lederne.

6.2 Oppsummering

Vi står nå overfor spørsmålet: *“Eksisterer det en felles lederprofil i attraktive barnehager”?*

Resultatene av studien viser at vi ikke finner en rendyrket lederstil dersom man kun skal velge en av lederstilene; *produsent, administrator, integrator* og *entreprenør*. Samtidig finner vi at lederne i attraktive barnehager i stor grad vektlegger flere av de 12 ulike lederkompetanser likt, og dette gjør at man kan si at de har mye til felles, og at summen av dette kan kalles en felles lederprofil. I tillegg har de til felles at de scorer generelt høyere på alle lederkompetanser enn de andre lederne i vår undersøkelse. Dette er i tråd med det Cameron og Quinn (2013) karakteriserer som effektiv ledelse. De hevder at en effektiv leder må inneha alle kompetansene og tilpasse sin lederatferd ut fra hvilken situasjon ledere står i (Cameron og Quinn, 2013).

De kompetansene som alle lederne i de attraktive barnehagene scorer høyt på tilhører *integrator* og *entreprenør*. Det de vektlegger minst er å “lede kontrollsystemer” som er en av kompetansene som hører til administrator. Den felles lederprofilen i de attraktive barnehagene er at alle lederne i stor grad vektlegger kompetansene å “lede utvikling av andre”, “lede mellommenneskelige forhold” og “lede team”. Alle disse tre kompetansene utgjør integratorrollen. Dette var i og for seg ikke så overraskende og en finner at disse kompetansene får forholdsvis høye scorer hos lederne i de lavt scorende barnehagene også. Disse funnene samsvarer med det Børhaug (2013) og Gotvassli (2012) viser til i sin forskning, og som vi har vist til i kapittel 3.3.

De andre kompetansene som vektlegges i stor grad hos de høyt scorende lederne er kompetansene som tilhører lederstilen *entreprenør*; “lede innovasjon”, “lede kontinuerlige forbedringer” og “lede fremtiden”. Dette er et unikt funn hos disse lederne og som kanskje kan være “nøkkelen” til at barnehagene oppleves som attraktive hos brukerne.

Implisitt i lederstilen *entreprenør* ligger dette å ha fokus på endring og utvikling, nytenkning og det å være opptatt av organisasjonen som en del av omverdenen. Strand (2012) omtaler ledelse som et fenomen som i økende grad knyttes til det å beherske skiftende miljø og kunne utnytte nye muligheter. Dagens organisasjoner utsettes både for konkurranse og ulike sammenligninger av prestasjoner, og kravet til entreprenørskap og nyskaping er derfor stort. Det å skape visjoner og det å anvende strategisk ledelse og kreative løsninger for å forfølge visjonene er sentrale elementer i det å lede for fremtiden (Strand 2012). Våre funn hos lederne i de attraktive barnehagene sier noe om at nettopp entreprenørskap er en viktig lederegenskap for at organisasjonen skal fremstå som attraktiv.

Vi finner videre at disse lederne har et ensidig lederfokus mot det fleksible. Dette handler om å utvikle dynamiske, lærende organisasjoner. I tillegg innebærer det å stimulere til kreativitet, nettverk og «collaboration» og til entreprenørskap og innovasjon. Dette trekkes fram som viktige fokusområder hos fremtidens ledere (Lotsberg, 2012), (Strand 2012), (Aas & Paulsen 2017).

Kort oppsummert kan vi si at lederne i de attraktive barnehagene vektlegger alle kompetansene. Vi finner også at det er kompetansene innen lederstilene *entreprenør* og *integrator* som har de høyeste scorene. De har også til felles at de ikke vektlegger kontrollsystemer som det viktigste i sitt arbeid.

Ut fra dette kan vi utlede at lederne i de attraktive barnehagene har særlig høyt fokus innen lederstilene *entreprenør* og *integrator*, og at de således har både et eksternt og et internt fokus i sin ledelse. Med andre ord kan vi si at disse lederne er opptatt av at medarbeiderne skal trives og at den enkelte ansatte får utviklingsmuligheter. I tillegg er lederne opptatt av at barnehagen skal være en lærende organisasjon som utvikler seg og som er åpen for nye idéer og endrede behov i samfunnet.

Kapittel 7 Konklusjon

Problemstillingen vår har vært “Eksisterer det en felles lederprofil i attraktive barnehager? Med dette spørsmålet ønsket vi å finne ut om ledelse har betydning for hvordan brukerne oppfatter barnehagen. Er det noe som kjennetegner lederne i de barnehagene som brukerne oppfatter som attraktive? Hvilken lederstil eller lederkompetanser anvender disse lederne?

For å definere attraktive barnehager valgte vi to variabler:

1. Høy score på UDIR sin brukerundersøkelse.
2. Høye søkertall ved barnehageopptaket.

Lederne i barnehagene i Arendal kommune besvarte kartleggingen MSAI.

Først så vi på gjennomsnittet av alle lederne. Lederne i de høyt scorende barnehagene ble deretter sammenlignet med gjennomsnittet av alle for å finne forskjeller. Deretter ble lederne i de høyt scorende barnehagene sammenlignet med lederne i de lavt scorende barnehagene for å se om dette utgjorde større forskjeller og om vi eventuelt så andre ulikheter. Til slutt trakk vi ut lederprofilene til den enkelte av de høyt scorende lederne for å se om disse samsvarte, og for å finne hvilke lederkompetanser disse lederne vektlegger og praktiserer i sin ledelse.

Når vi ser på lederne i de høyt scorende barnehagene finner vi at det som utpeker seg her er at alle lederne har jevnt over høy score på de fleste kompetansene, og at de har en særlig sterk vektlegging av alle kompetansene innen lederstilen *integrator*. De har også stort fokus på kompetansene “lede utviklingen av andre” og “lede innovasjon” som tilhører lederstilen *entreprenør*. I tillegg har de til felles at de alle scorer lavt på kompetansen “lede kontrollsystem” som tilhører lederstilen *administrator*. Vi fant også at dette i stor grad skiller seg fra resultatene til de lavt scorende lederne. Særlig innen *entreprenørfunksjonen* er forskjellene store på alle kompetansene. Dette resultatet finner vi oppsiktsvekkende, og vi ser at her er det tydelige forskjeller. Samtidig viser dette oss at lederstilen *entreprenør* kan ses på som en felles lederstil som lederne i de høyt scorende barnehagene vektlegger i stor grad.

Etter å ha studert scorene til lederne i de attraktive barnehagene ser vi at det ikke finnes én felles rendyrket lederstil som er fremtredende. Vi finner to lederstiler som syntes som fremtredende i attraktive barnehager; *entreprenør* og *integrator*.

Konklusjonen av vår studie er at lederne i attraktive barnehagene skiller seg ut. De scorer generelt høyere på alle lederkompetansene sammenlignet med de andre lederne. I tillegg skiller de seg ut fordi de har en særlig sterk vektlegging av lederstilene av *integrator* og *entreprenør*.

7.1 Relevans

Disse funnene bringer med seg ny viten om lederne på barnehagefeltet. Dette gjelder både innenfor forskningsfeltet og innenfor det praktiske området.

Tidligere forskning knyttet til barnehageområdet har vist til at det er lederfunksjonen *integrator* som er mest fremtredende hos barnehageledere (Børhaug, 2012), (Gotvassli, 2013).

Studiene som Børhaug (2012) og Gotvassli (2013) har gjennomført har innbefattet alle barnehageledere. I denne studien har vi skilt ut de mest attraktive barnehagene og søkt å koble kvalitet til en felles type ledelse. Det har gitt et noe annet bilde på utøvelsen av ledelse. Våre resultat viser at disse lederne i tillegg til *integrator* også i særlig grad vektlegger lederstilen *entreprenør*. Vi finner at de har et stort fokus både internt og eksternt i organisasjonen.

I tillegg har vi gått et steg lenger og sett på hvilke lederkompetanser de beste lederne anvender. Dette har vi ikke sett i andre studier, eksempelvis hos Børhaug (2012) eller Gotvassli (2013). Våre funn viser at det er konkrete kompetanser som her skiller seg ut, og at det også er snakk om relativt store forskjeller sammenlignet med de lavt scorende. Disse resultatene mener vi kan si noe om hvordan utøve godt lederskap.

Resultatene av studien gir oss en forståelse av at ledelse betyr noe, at det har betydning for hvordan brukerne oppfatter barnehagen. Funnene vi har gjort viser at det er noen lederstiler og lederkompetanser som skiller seg ut som særlig viktige for at organisasjonen skal fremstå som attraktiv.

Dersom barnehagen skal fremstå som en organisasjon som tilpasser seg fremtiden i takt med brukerpreferanser og samfunnsendringer, trenger lederen å ha både en intern og et eksternt fokus i sin ledelse. Lederen må kunne lede gjennom et stort spekter av lederkompetanser, og ha et særlig fokus på lederstilene *entreprenør* og *integrator*. (Strand, 2012), (Kunnskapsdepartementet, 2017), (Aas & Paulsen, 2017).

7.1.1 Noen tanker videre til barnehageeier, kvalitetsutviklere og barnehageledere

Denne studien er basert på empiriske data fra 30 barnehageledere i Arendal kommune. Det er ingen spesielle forhold som indikerer at funnene ikke er representative også for barnehager i andre kommuner i Norge. Våre antakelser er derfor at dette vil være gjeldende innenfor ledelsesfeltet i barnehagen generelt.

Alle lederne som deltok i vår forskning jobber i forholdsvis gode barnehager. Barnehagene hadde alle fått fire og høyere på den nasjonale brukerundersøkelsen. Som vi har vist fant vi på tross av dette forskjeller og avvik. Det hadde videre vært interessant og sett om forskjellene og avvikene hadde økt ytterligere dersom vi hadde hatt tilgang til ledere fra barnehager som hadde score under fire og lavere.

Vi finner at resultatene fra denne studien gir relevans på flere aktuelle områder innen praksisfeltet:

1. Relevans i forhold til barnehageledere selv

Vår opplevelse er at implikasjonene av studien kan si oss noe om hvilke ledere som barnehagene trenger for å kunne framstå som attraktive og lærende organisasjoner. Vi finner derfor at dette bringer noe nytt inn i forståelsen av ledelse knyttet til det å utvikle attraktive organisasjoner. En leder som lykkes med å utvikle organisasjonen med nytenkning og innovasjon i tråd med endringer i samfunnet, er ledere som vil være ettertraktet i arbeidsmarkedet. Fremtidens ledere må kunne møte fremtidens nye krav og behov (Lotsberg 2012), (Ringholm, Teigen og Aarsæther 2013). Resultatet av vår studie kan si noe om hvilken rolle en leder må ta for å kunne oppfylle disse forventningene. Hvilken type lederstil og hvilke lederkompetanser som da må vektlegges.

2. Relevans i forhold til barnehageeier

Resultatene fra denne studien vil også være viktig for eier av barnehagen som har skal tilsette barnehageledere. Våre funn peker på hvilken type ledelse som må anvendes for at brukerne skal oppleve barnehagen som attraktiv. Det sier også noe om hvilke konkrete lederkompetanser lederen bør anvende i sin ledelse. Det vil være både nyttig og interessant for den eller de som skal tilsette barnehageledere å vite hvilken type kompetanse de skal se etter hos en leder. Hvilken lederstil og hvilke kompetanser lederen må anvende for å kunne lede de barnehagene som brukerne velger, de barnehagene som brukerne oppfatter som attraktive. I dagens situasjon knyttet til konkurranse på barnehagemarkedet vil dette være svært relevant.

I tillegg vil det være viktig for en barnehageeier å ha ledere som evner å utvikle og endre organisasjonen i takt med endringer i samfunnet. Ledere som er fremtidsrettet, som har fokus på innovasjon og som har et eksternt fokus i sin ledelse. Resultatene i denne studien peker nettopp på hvilke kompetanser en leder må vektlegge for å kunne ha dette fokuset, og hva en eier da må se etter hos lederen.

3. Relevans i forhold til kvalitetsutvikling på området.

Funnene i denne oppgaven kan også være et bidrag til kvalitetsutvikling innenfor barnehagesektoren. I dag er mye av kvalitetsutviklingsarbeidet delegert fra Utdanningsdirektoratet til Fylkesmannen og derfra videre til kommunene. Kompetanseheving og utviklingsarbeid er allerede kjente begreper innenfor sektoren. Målsetningen er økt kvalitet på barnehagetilbudet gjennom styrking av kompetansen til ansatte i barnehagen.

I vår studie fant vi at lederne i de attraktive barnehagene vektlegger noen kompetanser ulikt sammenlignet med hva andre ledere gjør. Dette kan være et nyttig bidrag i vurderingen av og føringen på hvilken type kompetanse man innen ledelsesfeltet fremover bør vektlegge i større grad. Attraktive og gode barnehager har ledere med grunnleggende kunnskap om ledelse generelt og endringsledelse spesielt. Det har tidligere vært forholdsvis lite fokus på ledelse i profesjonsutdanningen for barnehageledere.

Ved å gjøre ledelsesfaget til en større del av obligatorisk pensum i utdanningen, kan funnene i denne oppgaven tilsa at dette kan være et viktig bidrag for å fremme attraktive barnehager. Nasjonale myndigheters satsing på kompetanseheving blant ansatte i barnehager og skoler de siste årene synes å være en riktig og nødvendig satsing. Å videreføre satsingen gjennom økt fokus på ledelses- og endringskompetanse, innovasjon og «collaboration», vil kunne være et sentralt bidrag for sikre at den enkelte barnehageleder har den nødvendige kompetansen som trengs for å skape en attraktiv og god barnehage i et samfunn med stadige endringer.

7.2 Avslutning

Dette bringer oss videre til spørsmålet om våre funn også kan ha relevans i forhold ledere i andre organisasjoner? Handler det om ledelse generelt? Dette spørsmålet har vi ikke gått inn i. Men det kan være nærliggende å tro at de samme lederstilene og lederkompetansene som i vår studie viser seg som særlig vektlagt i de attraktive barnehagene, vil være relevante også for ledere på andre områder når det gjelder å lede tilpasningsdyktige og dynamiske organisasjoner. Ledelsesforskningen har gjennom flere år vært opptatt av å finne suksesskriterier for ledelse, kriterier for hvordan man kan oppfattes som en vellykket leder (Wennes, 2006). Ved å knytte lederstil og lederkompetanser til kvalitet, har vi gjennom våre funn søkt å gi et bidrag til forklaringen om hva et godt lederskap kan handle om.

Litteraturliste:

Adizes, I. (1991): *Endring kan mestres*. Oslo: Universitetsforlaget

Ang, L. (2012): *Leading and managing in the Early Years: A Study of the Impact of a NCSL Programme on Children`s Centre Leaders` Perceptions of Leadership and Practice*. Educational Management Administration & Leadership, 40(3): p. 289 - 304

Aune, A. (2008): *Kvalitetsdrevet ledelse - kvalitetsstyrte bedrifter*. Oslo: Gyldendal Akademiske Forlag

Baldersheim H, Rose, L.E., Lotsberg, D. Ø m.fl: (2012). *Det kommunale laboratorium*. 2. utgave, 4. opplag, Bergen: Fagbokforlaget

Balke, E. (1995). *Småbarnspedagogikkens historie: forbilder for vår tids barnehager*. Oslo: Universitetsforlaget.

Barne- og familiedepartementet, (1999 - 2000): Stortingsmelding nr 27, *Barnehage til beste for barn og foreldre*. Oslo: Barne- og familiedepartementet.

Bass, B. M. (1990): *Perspektiver på ledelse*. I Martinsen Ø. L., *Lederskap* (s.23-36). Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Bergersen, A. (2006). *Barnehagen - en kvinnekultur?* I E. Befring & S. Helland (Red.), *Barnehagepedagogikk* (126-143). Oslo: Samlaget

Borg, E., L-H, Kristiansen, and E. Backe-Hansen, (2008): *Kvalitet og innhold i Norske barnehager - en kunnskapsoversikt*. Nova

Børhaug K. m.fl (2012): *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. 2. opplag, Bergen: Fagbokforlaget.

- Cameron og Quinn (2013): *Identifisering og endring av organisasjonskultur. De konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm
- Dahlberg, G., Moss, P., Pence A., (2002): *Fra kvalitet til meningskaping - morgendagens barnehage*, Kommuneforlaget, Oslo.
- Einarsen S., og A. Skogstad (2015): *Ledelse på godt og vondt*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Gotvassli K. Å., (1990): *Barnehager, organisasjon og ledelse*, 1 utg., Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli K.Å., (2006): *Barnehager, organisasjon og ledelse*, 4. utg., Oslo: Universitetsforlaget
- Gotvassli, K. Å., (2013): *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget AS.
- Gotvassli, K. Å., & B.I. Vannebo & Vannebo, (2016): *Strategisk ledelse i barnehagen*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.
- Guldbrandsen, L., J-E. Johansson & R.D. Nilsen (2002): *Forskning om barnehagen. En kunnskapsstatus*. Oslo: Norges forskningsråd.
- Hattie, J., (2009), *Visible Learning: A Synthesis of Over 800 Meta-analyses Relating to Achievement*. Taylor & Francis.
- Hallinger, P. and Heck R.H., (2010): *Leadership for Learning: Does Collaborative Leadership Make a Difference in School improvement?* Educational Management Administration & Leadership, 38(6): p. 654 - 678.
- Helgøy, I., A. Dåsvatn Homme, K. Ludvigsen, (2010): *Mot nye arbeidsmønstre og autoritetsrelasjoner i barnehagen?* Tidsskrift for velferdsforskning. 13: 43-57.

Hujala, E., (2013): *Contextually Defined Leadership, in Researching Leadership in Early Childhood Education*. E. Hujala, M. Waniganayake, and J. Rodd, Editors. Tampere University press: Tampere.

Jacobsen, D.I., (2016): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 3. utgave, 2. opplag. Oslo: Cappelen Damm

Kjølseth Møller, J., (2009): *Lederroller og lederidentiteter i dagtilbud under forandring*.
Roskilde: Roskilde universitet.

Kunnskapsdepartementet (2006-2007): Stortingsmelding nr 16, *...og ingen sto igjen. Tidlig innsats for livslang læring*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Kunnskapsdepartementet (2008-2009): Stortingsmelding nr 41, *Kvalitet i barnehagen*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Kunnskapsdepartementet (2015-2016): Stortingsmelding nr 19, *Tid for lek og læring*. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Kunnskapsdepartementet (2017): *Kompetanse for framtidens barnehage*". Revidert strategi for kompetanse og rekruttering 2017-2022. Oslo: Kunnskapsdepartementet.

Kunnskapsdepartementet (2017): *Rammeplan for barnehagen, innhold og oppgaver*. Oslo: Kunnskapsdepartementet

Kvistad, K og Søbstad, F., (2005) *Kvalitetsarbeid i barnehagen*. Oslo: Cappelen Damm Akademisk.

Leithwood, K., et al., (2006): *Successful School Leadership - What It Is and How It Influences Pupil Learning*. University of Nottingham: Nottingham.

Lotsberg, D. Ø., (2012), *Ledelsesteori - hva slags ledelse passer i kommunen?* i Baldersheim, Harald & Lawrence, Rose E (Red), *Det kommunal laboratorium*, (2012), 2. opplag, 4. utgave, Bergen: Fagbokforlaget.

Lundestad, M., (2012): *Barnehagen som arbeidsplass. Å være som pedagog og leder*. Bergen: Fagbokforlaget.

Lysø, I.H et.al., (2011): *Ledet til ledelse. Nasjonal rektorutdanning i grunn- og videregående skole i et internasjonalt perspektiv*. Oslo: NIFU.

Moos, L. et al., (2005): *Successful school principals in Danish schools*. Journal of Educational Administration, 43(6): p. 563-572.

Moser, T. og M. Röthle, (2007) *Ny rammeplan- ny barnehagepedagogikk?* Oslo: Universitetsforlaget

Mordal, S., (2015): *Ledelse i barnehage og skole - en kunnskapsoversikt*, Rapport Sintef, Oslo: Utdanningsforbundet.

Pfeffer J. (1977): *New Directions for Organizations and Organization Theory: Problems and Prospects*. Oxford: Oxford University Press.

Ringholm, T., H. Teigen og N. Aarsæther (2013): *Innovative kommuner*. Oslo: Cappelen Damm AS.

Robinson, V. M Hohepa, og C. Loyd, (2009), *School leadership and student outcomes: Identifying what works and why (Best evidence Synthesis Iteration)*. Auckland: University of Auckland.

Robinson, S, (2011), *Primary Headteachers: New Leadership Roles Inside and Outside the School*. Educational Management Administration & Leadership. 39(1): p. 63-83.

Roness, D. (2001). *Styrer 2000/2001. En undersøkelse av styrernes arbeidsforhold*. Rapport 1. Bergen: Utdanningsforbundet.

Røiseland, Asbjørn og Vabo, Signy Irene (2. utgave 2016): *Styring og samstyring – governance på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget.

Sataøen S. O. og G. Hyrve, (2006): *Samfunnsfag for førskolelærerutdanninga*, 3. utgave, Oslo: Universitetsforlaget.

Sommersel, H.B., Vestergaard, S and Larsen, M.S, (2013): *Kvalitet i barnehager i skandinavisk forskning 2006 - 2011. En systematisk forskningskartlegging*. Dansk Clearinghouse for uddannelsesforskning.

Spillane J.P., (2006): *Distributed leadership*, San Francisco: Jossey-Bass

Strand, T., (2012): *Ledelse, organisasjon og kultur*. 2. utgave, 3. opplag, Bergen: Fagbokforlaget.

Søbstad, F., (2002): Jaktstart på kjennetegn ved den gode barnehagen. Første rapport fra prosjektet "Den norske barnehagekvaliteten". Trondheim: Dronning Mauds Minnes Høgskole. DMMHs publikasjonsserie nr 2/2002.

Titrek, O. and O. Celic, (2011), *Relations between Self-Awareness and Transformational Leadership Skills of School Managers*. New Educational Review. 23(1): p. 355-369.

Utdanningsdirektoratet, (2015): *Ledelse i skolen - krav og forventninger til en rektor*. Oslo: Utdanningsdirektoratet.

Wennes, G., (2006): *Kunstledelse. Om ledelse av og i kunstneriske virksomheter*. Oslo: Abstrakt forlag

Wæraas A. (2004) *Den karismatiske offentlige organisasjon: konstruksjonen av organisasjonslegitimitet ved hjelp av private kommunikasjonsrådgivere*. Tromsø: Institutt for statsvitenskap, det samfunnsvitenskapelige fakultet.

Øgård, M., (2012): *New Public Management - fornyelse eller fortapelse av den kommunale egenart?* i Baldersheim, H. og L.E. Rose (red): *Det kommunale laboratorium - teoretiske perspektiv på lokal politikk og organisering*. 4.utgave. Bergen: Fagbokforlaget

Aamotsbakken, B. m.fl., (2012): *Ledelse og profesjonsutøvelse i barnehage og skole*. Oslo: Universitetsforlaget

Aas, M., & J.M. Paulsen, (2017): *Å lede fremtidens skole*. i: M. Aas & J.M. Paulsen (red.), *Ledelse i fremtidens skole*. Oslo: Fagbokforlaget

Lastet ned:

Utdanningsdirektoratet 2016: <http://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/styrerutdanning>.

Utdanningsdirektoratet 2018: <https://www.udir.no/tall-og-forskning/finnforskning/tema/Statistikknnotat-bemanningsnorm-barnehage/>

lastet ned 3.2.2018: <https://no.wikipedia.org/wiki/Arendal>

lastet ned 3.2.2018: https://no.wikipedia.org/wiki/M%C3%B8llers_Asyl_barnehage

lastet ned 4.2. 2018: <http://prosjekt.hib.no/barnehagepionerene/barnehagen/barnehagen>

lastet ned 4.2.2018: <http://www.barnehagefakta.no/kommune/0906/arendal>

lastet ned 4.2.2018: <http://prosjekt.hib.no/barnehagepionerene/tidslinjer>

lastet ned 29.03.2018: <https://snl.no/ledelse>, Store Norske leksikon,

lastet ned 29.03.18: <https://no.wikipedia.org/wiki/Holisme>

lastet ned 29.3.2018:

<https://www.psykologforeningen.no/content/download/45092/752450/version/2/file/Hva+er+ledelse+og+hvorfor+er+det+viktig?>

lastet ned 12.5.2018:

https://www.arendal.kommune.no/f/p1/i3919b341-3204-44f3-8d75-6f906fa77f2f/planen-20160829_til_nettsiden.pdf

lastet ned 30.09.18:

<http://enbedrebarnehage.no/nyheter/private-barnehager-til-topps-igjen>

<https://www.barnehage.no/artikler/foreldreundersokelsen-private-scorer-fortsatt-litt-bedre-enn-kommunale/430418>

<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-19-20152016/id2479078/sec3>

<https://snl.no/barnehagereformen>

<https://lovdata.no/dokument/LTI/forskrift/2017-12-19-2418>

<https://www.udir.no/om-udir/tilskudd-og-prosjektmidler/midler-kommuner/bemanningsnorm-i-barnehager/>

<https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/etter-og-videreutdanning/styrerutdanning/om-styrerutdanningen/>

Vedlegg 1:

**Forespørsel om deltakelse i forskningsprosjektet
” Eksisterer det en felles ledelsesprofil i attraktive barnehager?”**

Vi er to studenter på UiA som jobber med en masteroppgave om ledelse i barnehagen.

Vi ønsker å finne ut om ledelse i barnehagen virker inn på hvor attraktive barnehagene synes å være ut fra et brukerperspektiv.

Ut fra dagens markedssituasjon opplever vi som ledere i barnehage at dette er et svært aktuelt og relevant tema.

Problemstillingen vår er **Eksisterer det en felles ledelsesprofil i attraktive barnehager?**

Vi definerer attraktive barnehager utifra høye søkertall ved hovedopptaket 2018 og høye score på Udir sin brukerundersøkelse i november 2017.

Vi sender ut et spørreskjema til alle barnehageledere i de private og kommunale ordinære barnehagene i Arendal kommune i løpet av april 2018. Denne undersøkelsen vil bli sendt dere på mail og det vil ta ca. 30-40 minutter å besvare den.

Spørreskjemaet vi bruker heter; Management Skills Assessment Instrument (MSAI) og dette er verktøyet for vurdering av lederferdigheter og lederkompetanser som resulterer i en lederprofil. På den siste delen av undersøkelsen som heter bakgrunnsspørsmål ber vi dere blant annet om å svare på hva dere scoret på Udir sin brukerundersøkelse og hvor høye søkertall dere hadde ved hovedopptaket 2018. Formålet med undersøkelsen er å kartlegge den enkeltes lederatferd og det finnes ingen riktige eller feil svar. Vi vil bruke disse svarene til å se om vi finner en felles ledelsesprofil i de barnehagene som vi definerer som attraktive.

Det er frivillig å delta i studien, men vi håper at så mange som mulig av dere tar dere tid til å besvare. Besvarelsene er anonyme og alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt. Prosjektet skal etter planen avsluttes desember 2018.

Dersom du har spørsmål til studien, ta kontakt med Mette Harberg tlf. 47294066, Kristin Møster tlf. 41238158 eller veileder/daglig ansvarlig Linda Hye tlf. 38141161 (Leder for etter- og videreutdanning ved fakultet for samfunnsvitenskap UiA).

Studien er meldt til Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Mvh

Mette Harberg og Kristin Møster

Vedlegg 2:

Velkommen til undersøkelsen!

Management Skills Assessment Instrument (MSAI) er verktøyet for vurdering av lederferdigheter og lederkompetanser som resulterer i en lederprofil. Formålet med undersøkelsen er å kartlegge din **lederatferd** og det finnes ingen riktige eller feil svar.

Verktøyet vurderer ikke lederstil, men lederatferd. Du skal derfor svare på undersøkelsen på bakgrunn av **hva du gjør i dag** og **ikke hva du mener du bør gjøre**. Dersom du er leder for flere barnehager, vil du mota denne flere ganger. Vi ber deg svare på alle. Hovedfokuset er at du skal svare utfra den enkelte barnehage og din lederutøvelse i forhold til den.

Undersøkelsen består av 4 deler: Deg som leder: I spørsmål 1- 60 skal du vurdere deg selv som leder. Utøvelse av ledelse: I spørsmål 61- 75 skal du vurdere og ta stilling til i hvilken grad du som leder presterer i forhold til et sett med lederferdigheter i dag. Betydningen av lederferdigheter- og kompetanser for organisasjonen: I spørsmål 76-87 skal du vurdere og ta stilling til hvilken betydning et sett med ulike lederferdigheter har for organisasjonen du leder. Bakgrunnsspørsmål - et sett med tillegsspørsmål, spørsmål 88-99.

Vi ber om at du tenker godt gjennom og tar deg god tid til å svare på undersøkelsen. Undersøkelsen vil ta ca. 30-40 minutter.

Du kan når som helst bruke knappene nedenfor for å navigere deg frem og tilbake i undersøkelsen.

Trykk på neste for å komme i gang.

Med vennlig hilsen Universitet i Agder



Deg som leder (Spørsmål 1-60)

I de kommende spørsmålene skal du vurdere i hvilken grad du er enig i at påstandene avspeiler deg som leder.

Når du svarer på hvert spørsmål skal du ta utgangspunkt i hvordan du normalt ville tenkt og handlet i den gitte situasjonen, ikke svar på bakgrunn av hvordan du ønsker å opptre.

Skalaen går fra 1-5 og er som følger:

1- Svært uenig

2- Uenig

3- Verken enig eller uenig

4- Enig

5- Svært enig

	1	2	3	4	5
1. Jeg støtter mine ansatte når de henvender seg til meg med en bekymring eller et problem	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
2. Jeg oppfordrer ansatte til å utvikle nye ideer og (arbeids)metoder	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
3. Jeg motiverer og stimulerer de ansatte for å gjøre en bedre jobb	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
4. Jeg følger nøye med på hvordan enheten presterer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
5. Jeg coacher ansatte slik at de kan forbedre sine ferdigheter og prestasjoner	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
6. Jeg krever at ansatte arbeider målbevisst og effektivt	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
7. Jeg utvikler ambisiøse mål som utfordrer ansatte til å	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
prestere utover det som normalt forventes					
8. Jeg skaffer ressurser eller hjelper andre å skaffe seg ressurser som kreves for å gjennomføre innovative ideer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
9. Når ansatte kommer med en god ide så støtter jeg dem i utviklingen av denne	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
10. Jeg sørger for at alle ansatte vet om våre retningslinjer, verdier og mål	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
11. Jeg sørger for at ansatte forstår hvordan deres jobb inngår med andre (teamet)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
12. Jeg bygger tette og forpliktende team	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
13. Jeg gir ansatte regelmessige tilbakemeldinger om hvordan de utfører sitt arbeid	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
14. Jeg gir uttrykk for en klar visjon om hva som kan oppnås i fremtiden	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
15. Jeg fremmer konkurranseinstinkt hos ansatte slik at vi presterer bedre enn andre organisasjoner	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
16. Jeg sørger for at det gjennomføres regelmessige rapporteringer og vurderinger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
17. Jeg fortolker og forenkler komplisert informasjon slik at den er lett forståelig og kan videreformidles	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
18. Jeg legger til rette for effektiv informasjonsdeling og problemløsning	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
19. Jeg fremmer rasjonell og systematisk beslutningstaking for å kunne redusere kompleksiteten av viktige problemstillinger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
20. Jeg sørger for at ansatte får personlig utvikling og vekst	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Deg som leder (Spørsmål 1-60)

I de kommende spørsmålene skal du vurdere i hvilken grad du er enig i at påstandene avspeiler deg som leder.

Når du svarer på hvert spørsmål skal du ta utgangspunkt i hvordan du normalt ville tenkt og handlet i den gitte situasjonen, ikke svar på bakgrunn av hvordan du ønsker å opptre.

Skalaen går fra 1-5 og er som følger:

1- Svært uenig

2- Uenig

3- Verken enig eller uenig

4- Enig

5- Svært enig

	1	2	3	4	5
21. Jeg skaper et miljø der deltakelse og involvering i beslutninger oppfordres og belønnes	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
22. Jeg sørger for at det rettes lik oppmerksomhet både mot	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
oppgavegjennomføring og mellommenneskelige forhold					
23. Når jeg gir en negativ tilbakemelding til andre, vektlegger jeg utviklingsmuligheter fremfor det negative i saken	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
24. Jeg gir oppgaver og ansvar som bidrar til muligheter som kan styrke personlig vekst og utvikling	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
25. Jeg er bevisst på å stimulere andre til videre karriereutvikling	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
26. Jeg fremmer regelmessig nye og kreative ideer rundt prosesser, tjenester og prosedyrer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
27. Jeg kontinuerlig fremmer og underbygger min visjon av fremtiden overfor ansatte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
28. Jeg hjelper andre med å visualisere en fremtid med nye muligheter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
29. Jeg jobber alltid med å forbedre prosesser vi bruker for å oppnå ønskede resultater	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
30. Jeg driver de ansatte til å oppnå de aller beste og mest konkurransedyktige tjenestene	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
31. Gjennom myndiggjøring av andre skaper jeg et motiverende miljø som gir styrke til alle involverte	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
32. Jeg har et stabilt og personlig forhold til interne og eksterne samarbeidspartnere og brukere	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
33. Jeg sørger for at vi vurderer vår brukertilfredshet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
34. Jeg sørger for at ansatte tar del i opplevelser som hjelper dem i å bli sosialisert og integrert i vår organisasjonskultur	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
35. Jeg øker konkurranseevnen ved å oppmuntre til å yte tjenester utover brukers forventninger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
36. Jeg har etablert et kontrollsystem som sikrer kvalitet, tjenester, kostnader og produktivitet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
37. Jeg koordinerer regelmessig med ledere i samtlige avdelinger	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
38. Jeg deler løpende informasjon på tvers av avdelinger for å kunne legge til rette for koordinering	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
39. Jeg bruker målesystemer som overvåker både arbeidsprosesser og resultater	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
40. Jeg avklarer overfor ansatte hva som forventes av dem	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Deg som leder (Spørsmål 1-60)

I de kommende spørsmålene skal du vurdere i hvilken grad du er enig i at

påstandene avspeiler deg som leder.

Når du svarer på hvert spørsmål skal du ta utgangspunkt i hvordan du normalt ville tenkt og handlet i den gitte situasjonen, ikke svar på bakgrunn av hvordan du ønsker å opptre.

Skalaen går fra 1-5 og er som følger:

1- Svært uenig

2- Uenig

3- Verken enig eller uenig

4- Enig

5- Svært enig

	1	2	3	4	5
41. Jeg forsikrer meg om at vårt fokus er bedre service for våre brukere	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
42. Jeg legger til rette for et arbeidsklima preget av iver og intensitet	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
43. Jeg følger nøye med på styrkene og svakhetene hos våre konkurrenter, og holder mine ansatte oppdatert på vår egen status	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
44. Jeg legger til rette for kontinuerlige forbedringer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
45. Jeg har utviklet en klar strategi som skal kunne hjelpe oss til å oppnå fremtidsvisjonen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
46. Jeg fanger oppmerksomheten og skaper forpliktelse hos andre når jeg snakker om min fremtidsvisjon	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
47. Jeg legger til rette for et arbeidsmiljø hvor ledere og	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
ansatte lærer av- og hjelper til med å utvikle hverandre					
48. Jeg lytter og har et åpent sinn overfor andre som deler sine ideer, selv om jeg er uenig med dem	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
49. Når jeg leder en gruppe sørger jeg for at det er samarbeid og positiv konfliktløsning i gruppen	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
50. Jeg fremmer tillit og åpenhet ved å vise forståelse for de som henvender seg til meg med sine problemer eller bekymringer	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
51. Jeg skaper et miljø hvor utprøving og kreativitet blir belønnet og anerkjent	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
52. Jeg oppfordrer alle ansatte til konstant utvikling og oppdatering i alt de foretar seg	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
53. Jeg oppmuntrer til å gjennomgående foreta små forbedringer i eget arbeid	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
54. Jeg sørger for at ansatte kontinuerlig samler inn informasjon om våre brukeres behov og preferanser	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
55. Jeg involverer brukere i planlegging og evaluering	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
56. Jeg belønner og har markeringer som forsterker våre verdier og organisasjonskultur	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
57. Jeg vedlikeholder formelle systemer som samler inn og	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
håndterer informasjon om og fra andre aktører					
58. Jeg stimulerer til etableringen av tverrfaglige team som fokuserer på viktige organisatoriske saker	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
59. Jeg hjelper ansatte til å forbedre alle deler av deres liv, ikke bare i arbeidsrelaterte aktiviteter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
60. Jeg skaper et miljø hvor ansatte ønsker å prestere bedre enn våre konkurrenter	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Del 2 av undersøkelsen, trykk på neste - **Utøvelse av ledelse (Spørsmål 61- 73)**

Utøvelse av ledelse (Spørsmål 61- 73)

I de kommende spørsmålene er det oppgitt et sett med ulike lederferdigheter. Her skal du vurdere i hvilken grad du som leder presterer i forhold til disse lederferdighetene i dag.

Skalaen går fra 1- 5 og er som følger (merk endringen i skalaen):

1- Dårlig

2- Tilstrekkelig

3- Gjennomsnittlig (midt på treet)

4- Svært bra

5- Fremragende

	1	2	3	4	5
61. Å lede team (bygge effektive og velfungerende team)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
62. Å lede mellommenneskelige forhold	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
(lytte til og gi støttende tilbakemeldinger til andre)					
63. Å lede utviklingen av andre (hjelper andre med å forbedre deres prestasjon og oppnå personlige utviklingsmuligheter)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
64. Å fremme innovasjon (oppfordre andre til å utvikle nye innovative ideer)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
65. Å lede for fremtiden (formidle en klar fremtidsvisjon og legge til rette for at den kan oppnås)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
66. Å lede kontinuerlige forbedringer (fremme en innstilling om stadig forbedring blant de ansatte)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
67. Lede konkurranse (fremme et konkurranseinstinkt blant ansatte som fører til prestasjoner utover det som er forventet)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
68. Styrke de ansatte (motiverer andre til å legge inn en ekstra innsats og arbeide effektivt)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
69. Lede kundeservice (fremme et fokus mot å yte service og imøtekomme brukerne)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
70. Lede tilpasning (hjelp andre med å forstå hva som forventes av dem og organisasjonens kultur og normer)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
71. Lede kontrollsystemer (jeg har systemer for å kunne følge utviklingen av prosesser og prestasjoner)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
72. Lede koordinering (dele informasjon på tvers av organisasjonen og fremmer samordning med andre enheter internt/eksternt)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
73. Overordnede ledelseskompetanse (vurder din generelle evne til å lede)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Utøvelse av ledelse (Spørsmål 74 og 75)

Vurder og velg et av alternativene under spørsmål 74 og 75

- (1) 1. Ikke høyere enn min nåværende stilling
- (2) 2. Et nivå høyere enn min nåværende stilling
- (3) 3. Til en høyere stilling innenfor fagområdet
- (4) 4. Nivået under toppledelsen
- (5) 5. Toppledelsen

- (1) 1. I den nedre halvdel av lederne du kjenner til
- (2) 2. Blant de 50% beste lederne du kjenner til
- (3) 3. Blant de 25% beste lederne du kjenner til
- (4) 4. Blant de 10% beste lederne du kjenner til
- (5) 5. Blant de 5% beste lederne du kjenner til

Del 3 av undersøkelsen, trykk på neste - **Betydningen av lederferdigheter og lederkompetanser for organisasjonen (Spørsmål 76- 87)**

**Betydningen av lederferdigheter og lederkompetanser for organisasjonen
(Spørsmål 76- 87)**

I de kommende spørsmålene er det oppgitt et sett med ulike lederferdigheter.

Her skal du vurdere i viktigheten av de ulike lederferdighetene sett i forhold til egen lederjobb og organisasjonen du leder.

Skalaen går fra 1- 5 og er som følger (merk endringen i skalaen):

1- Lite viktig

2- Noe viktig

3- Viktig

4- Svært viktig

5- Ekstremt viktig

	1	2	3	4	5
76. Å lede team (bygge effektive og velfungerende team)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
77. Å lede mellommenneskelige forhold (Lytte til og gir støttende tilbakemeldinger til andre)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
78. Å lede utviklingen av andre (hjelper andre med å forbedre deres prestasjon og oppnå personlige utviklingsmuligheter)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
79. Å fremme innovasjon (oppfordre andre til å utvikle nye innovative ideer)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
80. Å lede for fremtiden (formidle en klar fremtidsvisjon og legger til rette for at den kan oppnås)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

	1	2	3	4	5
81. Å lede kontinuerlige forbedringer (fremme en innstilling om stadig forbedring blant de ansatte)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
82. Lede konkurranse (fremme et konkurranseinstinkt blant ansatte som fører til prestasjoner i utover det som er forventet)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
83. Styrke de ansatte (motiverer andre til å legge inn en ekstra innsats og arbeide effektivt)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
84. Lede kundeservice (fremme et fokus mot å yte service og imøtekomme brukerne)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
85. Lede tilpasning (hjelp andre med å forstå hva som forventes av dem og organisasjonens kultur og normer)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
86. Lede kontrollsystemer (jeg har systemer for å kunne følge utviklingen av prosesser og prestasjoner)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>
87. Lede koordinering (dele informasjon på tvers av organisasjonen og fremmer samordning med andre enheter internt/eksternt)	(1) <input type="checkbox"/>	(2) <input type="checkbox"/>	(3) <input type="checkbox"/>	(4) <input type="checkbox"/>	(5) <input type="checkbox"/>

Del 4 av undersøkelsen, trykk på neste - **Bakgrunnsspørsmål (Spørsmål 88-99)**

88. Alder

89. Jobber i kommunal eller privat barnehage

- (1) Kommunal
(2) Privat

90. Hvor mange godkjente plasser har barnehagen?

91. Hvor mange ansatte er du leder for?

92. Hvilken type lederstilling har du?

- (1) 100% administrasjon
(2) Kombinert kontor og jobb på avdeling

93. Hvor mange år har du sittet i din nåværende stilling?

94. Hvor mange år har du jobbet som leder (inkludert andre organisasjoner)?

95. Har du videreutdanning i ledelse?

- (1) Ja
(2) Nei

96. Hvor mange nettverk er du medlem av i jobbsammenheng?

- (1) 0
(2) 1-3
(3) 4 eller fler

97. Gjennomførte din barnehage Udir sin brukerundersøkelse i november 2017

- (1) Ja
- (2) Nei

98. Hvilket score fikk barnehagen din totalt på Udir sin brukerundersøkelse?

- (1) 4,6 - 5,0
- (2) 4,0 - 4,5
- (3) 3,5 - 3,9
- (4) mindre enn 3,4
- (5) Vi gjennomført ikke brukerundersøkelsen i november

99. Hvor mange søkere hadde barnehagen på 1. prioritet ved hovedopptaket 2018?

Takk for dine svar!

Svarene dine er nå lagret.

Med vennlig hilsen Universitet i Agder

