

## **Ulikt eierskap – ulik ledelse?**

En analyse av barnehageledelse i tre kommunale og tre private barnehager i Rogaland.

MAY HELEN JOHNSEN

VEILEDER

Are Vegard Haug

Masteroppgaven er gjennomført som et ledd i utdanningen ved Universitetet i Agder og er godkjent som del av denne utdanningen. Denne godkjenningen innebærer ikke at universitetet innestår for de metoder som er anvendt og de konklusjoner som er trukket.

**Universitetet i Agder, 2021**

Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap  
Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

## **Forord**

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

Det har vært svært lærerikt og spennende å jobbe med denne masteroppgaven. Dataene som er innsamlet har gitt meg muligheter til å se og finne ut av en rekke spørsmål som jeg tidligere har undret meg over. Jeg har lært mye om ulikheter og slående eller selvsagte likheter mellom det offentlige og det private. Utfordringene har vært å holde seg til oppgaven og ikke bruke mye tid til å grave seg ned i tanker som ikke hører hjemme her.

Jeg startet på min masteroppgave våren 2017 og skulle vært ferdig høsten 2019. Slik gikk det dessverre ikke da livet hentet meg inn og ulike hendelser både i jobb og privatliv tilsa at jeg ikke kunne ofre verken karriere eller familie for å levere innen oppsatt tidsfrist. Høsten 2019, to måneder før innlevering av oppgaven, valgte jeg i samråd med mine to medstudenter å «hoppe av». Etter at jeg med vemod var nødt til å trekke meg fra oppgaven så sent i skriveprosessen, ønsket jeg å finne et nytt tema som jeg virkelig kunne relatere meg til. I forrige prosess med oppgaveskrivingen handlet problemstillingen om ledelse i nettverk. Ønsket med denne oppgaven var å kunne bidra for leserne til å øke forståelsen for barnehagelederrollen og hva som skiller en barnehageleder i en privat barnehage fra en styrer i en kommunal barnehage. Dere vil i denne masteroppgaven finne elementer og bruddstykker av tekst og teori fra forrige oppgave som jeg var delaktig i.

Nå har jeg brukt noen semestre på å fullføre denne masteroppgaven og har klart å kombinere skrivingen med full jobb og hverdagslivet, på en god måte.

Jeg ønsker å takke tålmodige kollegaer som har taklet en til tider frustrert leder og en forståelsesfull familie som har heiet meg frem. Jeg vil også takke respondentene som tok seg tid i en hektisk hverdag til å stille opp til intervju og svare på tidsskjemaet. Dette har vært et krevende år med en pandemi som gjorde arbeidshverdagen vår ekstra utfordrende, til tross for dette stilte engasjerte informanter seg til disposisjon.

Til slutt en rettes en stor takk til min dyktige veileder, Are Vegard Haug for en formidabel støtte, tålmodighet og god veiledning. Jeg har fått mange gode råd og nyttige innspill gjennom hele

prosessen. Det har hjulpet på motivasjonen at du har vist både engasjement og interesse for oppgaven min. Dette hadde jeg ikke klart uten deg på sidelinjen. Tusen takk!

Stavanger, 14.06.2021

May Helen Johnsen

## Sammendrag

Tema for studien jeg har foretatt ble ut i fra dette; Er tidsbruken av ledelse i kommunal sektor versus tidsbruken av ledelse i privat sektor veldig ulikt? I 6 år har jeg selv sittet som leder i en privateid barnehage hvor jeg har opplevde en del ulikheter med mine kollegaer som jobber i den kommunale sektoren. Jeg ble nysgjerrig på dette «fenomenet» og grep derfor fatt i denne problemstillingen. Finnes det noen likheter og ulikheter i det å lede barnehager i disse sektorene.

For å få svar på dette valgte jeg ut et lite utvalg av barnehageledere fordelt likt på kommunale og private barnehager, 3 private ledere og 3 kommunale ledere. Jeg hadde som utgangspunkt å finne ledere fra samme kommune, men dette lot seg dessverre ikke gjennomføre da tre av informantene valgte å trekke seg av ulike årsaker. Tiden begynte å løpe og jeg måtte da velge en informant som tilhørte en nabokommune. Dette gir ikke noe utslag i den ene eller andre retningen med tanke på resultatet jeg ønsket. Jeg kunne nok ha brukt et utvalg i ulike kommuner og fortsatt sittet med et brukbart materiale som kunne vært interessant og analysere.

Informantene er ansatt som barnehageledere på et mellomleder nivå, de sitter og styrer en barnehage og har en eller flere ledere over seg. De 6 lederne svarte på et tidsskjema og ble senere intervjuet.

Videre er de empiriske funnene koblet til teori fra Adizes, (1995) og de klassiske PAIE rollene (produsent, administrator, integrator og entreprenør). Hovedgrepet er å sammenligne hvordan ledere i private og kommunale barnehager opplever de ulike rollene. Dette er som sagt for å belyse de roller og arbeidsoppgaver som kommer frem i funnene og som ledelse herunder blir betraktet som. Rolleteorien til Adizes, (1995) beskriver de ulike oppgavene og rollene ledelse består av i ulike sammenhenger og kombinasjoner. Ved å se på de ulike rolleteoriene og de ulike oppgavene innenfor rollene kan man finne sammenhenger mellom teori om ledelse, roller og oppgaver og de empiriske funnene. I oppgaven henvises det også til Jacobsen (2019) og hans bok «Ledelse og den offentlige dimensjon» som sier noe om forskjeller mellom ledelse i kommunal og privat sektor. Videre har jeg brukt Strand (2001), «Ledelse, organisasjon og kultur», Gotvassli (2019) «Ledelse i barnehagen» og boken «Styring, organisering og ledelse i barnehagen som tar for seg SOL-undersøkelsen (Børhaug m.fl., 2011). Jeg har valgt å supplere med NOUer, og rapporten «Barnehagelærrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag» hvor Børhaug sammen med et ekspertutvalg har sett nærmere på barnehagelederrollen (Kunnskapsdepartementet, 2018).

De empiriske funnene er koblet til PAIE-skjemaet (produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenør) som er gjennomgående i store deler av oppgaven. PAIE-skjemaet som blir brukt er hentet fra Gotvassli`s bok «Boka om ledelse i barnehagen» (2019) og de ulike funksjonene under hver rolle er de samme funksjonene som Gotvassli presenterer (2019). Funnene blir så analysert i kapittel 5 utfra diagrammer som igjen er utformet etter informantenes svar i tidsskjemaet. Her viser det at de fleste hypotesene som for øvrig blir presentert i kapittel 3 støttes av både teori og funn gjort i denne undersøkelsen.

I problemstillingene er jeg interessert i å se om jeg finner forskjeller på barnehagelederne i de to ulike sektorene privat og kommunal, ser vi videre på hypotesene har jeg her noen forventninger som er basert på PAIE-skjemaet om lederrollene og tidsbruken i de private og kommunale barnehagene. Til slutt undersøker jeg om empirien er sammenfallende med teori. Dette gjør jeg ved å trekke noen delkonklusjoner slik at teori kobles til empirien gjennom hypotesestrukturen. Avslutningsvis vil jeg presentere teoretiske, politiske og praktiske implikasjoner før jeg avslutter oppgaven med en siste konklusjon.

## Innhold

Forord.....	2
Sammendrag.....	4
Kapittel 1 Introduksjon og beskrivelse av oppgaven .....	8
1.1. Oppgavens problemstilling.....	9
1.2. Bakgrunn og motivasjon for oppgaven .....	11
1.3. Oppgavens videre struktur.....	13
Kapittel 2 Barnehagesektoren .....	15
2.1. Barnehagens historikk .....	15
2.2. Etableringshistorien til barnehagene med fokus på lederrollen .....	18
2.3. Barnehagene i dagens markedssituasjon .....	24
Kapittel 3. Teoretisk tilnærming .....	25
3.1. Ledelse i et historisk perspektiv .....	25
3.2. PAIE – et samlebegrep .....	29
3.3. Hvem er lederne i barnehagen? .....	36
3.4. To sektorer - to organisasjonskart .....	38
3.5. Demografi, følelsesmessig tilknytning til organisasjonen, motivasjon og handlingsfrihet .....	41
3.6. Hypoteser – en presisering .....	47
Kapittel 4 Design og metode.....	50
4.1. Overordnet fremgangsmåte .....	50
4.2. Valg av metode og forskningsdesign .....	51
4.3. Innhenting av data og informasjon.....	53
4.4. Valg av respondenter.....	53
4.5. Intervju .....	54
4.6. Styrker og svakheter ved forskningsdesignet.....	56
4.7. Relabilitet og Validitet .....	57
Kapittel 5 Presentasjon av data .....	57
5.1. Analyse av funn.....	59
5.1.1. Produksjon .....	60
5.1.2 Administrator.....	65
<b>5.1.3. Integrator</b> .....	73
<b>5.1.4 Entreprenør</b> .....	77
Kapittel 6 Drøfting av funn.....	81
6.1. Drøfting av produksjonshypotesen.....	82

6.2. Drøfting av administrasjonshypotesen .....	83
6.3. Drøfting av integratorhypotesen.....	85
6.4. Drøfting av entreprenørhypotesen.....	86
Kapittel 7. Konklusjon og noen mulige implikasjoner .....	87
7.1. Teoretiske implikasjoner .....	89
7.2. Politiske implikasjoner .....	89
7.3. Praktiske implikasjoner .....	90
7.4. Konklusjon og framtidig utsikter for lederrollen i dagens barnehager .....	90
Litteraturliste.....	92
8.0. Vedlegg.....	95

*«Den viktigste ressursbruken min er personalarbeid,  
barn og kvalitet»*

## **Kapittel 1 Introduksjon og beskrivelse av oppgaven**

Velferdsstaten Norge tilbyr landets befolkning et bredt spekter av tjenester. Velferdstjenestene kan man regelrett benytte seg av fra før man blir født. Det tilbys alt fra avanserte behandlinger i spesialhelsetjenesten til barnehage og utdanning. Trenger man støtte i oppvekstens sårbare faser har man også tjenester som tar seg av dette og til slutt, tjenester til omsorg ved livets avslutning. Det er offentlig lovbestemt at Norge har et ansvar for at Norges innbyggere skal ha rett på hjelp fra de ulike tjenestene når behovene melder seg. Selve produksjonen av disse tjenestene forgår i dag i et samspill mellom offentlig egenregi og ulike private leverandører (NOU 2020:13, s.13). Andelen av private velferdsprodusenter varierer i ulik grad mellom de ulike tjenestene, fra å være høyest på fastleger, arbeidsmarkedstiltak og barnehager til lavest på antall grunnskoler, omsorgstjenester for funksjonshemmede og eldre. Også forholdet mellom de ulike typer av private leverandører er veldig varierende fra små ideelle foreninger til store multinasjonale selskaper (NOU 2020:13, s.13).

Om vi konsentrerer oss om barnehager vises det at i mars 2020 ifølge statistisk sentralbyrå at 92,7 % av alle barn i alderen 1-5 år går i barnehage (SSB 2021). I løpet av de siste 20 årene har altså fokuset forandret seg fra utbygging av nok barnehageplasser til eierskap og forvaltning av felleskapets ressurser, dette har igjen har ført til en politisk verdidebatt. Mye av grunnlaget for debatten ligger i at en stor andel av de private barnehagene eies av store nasjonale kjeder. Disse nasjonale og kommersielle kjedene sees på som velferdsprofitører, spesielt fra den sosialistiske siden. De fleste sosialistiske partiene ønsker svært gjerne at det offentlige skal stå som eiere av barnehagene og driftes med et særskilt ansvar fra kommunens side. Derimot ønsker de borgerlige partiene private aktører velkommen. Som skrevet ovenfor ligger andelen private barnehager på topp av listen på private velferdsprodusenter. Med det samme lovverk og de samme kriteriene i forhold til pedagog og bemanningsnorm drives altså private og kommunale barnehager side om side. I følge Udir er fordelingen per 2018 av barnehager i Norge 47 % kommunale og 53 % av andelen er privateid (Utdanningsdirektoratet, 2021).

Ser vi på barnehagelederne har de i lange tider hentet sin autoritet og sin legitimitet som profesjonsledere. De er utdannet barnehagelærere med god kunnskap om pedagogikk, barnehage-liv og barn, men stadig flere barnehageledere kjenner på krysspresset i alle retninger. Det holder ikke



lenger med profesjonsutdanningen, rollen som leder av en barnehage krever et mye bredere profesjonelt perspektiv på ledelse. Kravene setter søkelys på markedsorientering, strategi, forhandling med eier om barnehagens pedagogiske plattform, politisk påvirkning og ledelse i forhold til omgivelsene. «Styreren må i tillegg til det indre blikket også ha et betydelig blikk utad mot interessentene. Styreren må kunne beherske flere arenaer samtidig» (Gotvassli, 2019,s.28).

I forbindelse med lanseringen av videreutdanningen ble det laget et dokument med tittelen «Ledelse i barnehagen», dette dokumentet sier noe om hva som forventes av en barnehageleder.

I innledningen av dokumentet «Ledelse i barnehagen» står det at styreren har et ansvar for å lede utviklingsprosesser i barnehagens personalgruppe, slik at barnehagene kan gi et kvalitativt godt tilbud til hvert barn.

Alle barn i Norge har i dag rett til en barnehageplass fra de er fylte ett år, det er politisk vedtatt å gi alle barn et likeverdig tilbud av høy kvalitet. I følge Udir`s oversikt finnes det 5788 barnehager i Norge, hvorav 3093 er privateide og 2695 er kommunale barnehager. Av de 3093 private finner vi også i denne gruppen barnehager som er drevet av ideelle organisasjoner. I oversikten til Udir skiller man ikke ideelle og private eiere i ulike grupper (Utdanningsdirektoratet, 2021).

### **1.1. Oppgavens problemstilling**

I min oppgave har jeg altså rettet blikket mot ledelse i norske barnehager. Gitt de omfattende endringene i eierskapsstrukturene i norske barnehager presentert over, er det overraskende å konstatere at vi vet forholdsvis lite om likheter og ulikheter mellom privat og kommunal ledelse av barnehager. For å bote på dette har jeg i denne studien undersøkt ved hjelp av intervjuer med ulike ledere om det er store forskjeller på ledelse og ledelses-oppgaver i kommunal versus privat sektor. Det er forsket mye på ledelse, men ifølge Jacobsen (2019) er det svært få studier på hva ledere i offentlige sektorer gjør og det finnes svært lite forskning med et eksplisitt komparativt element hvor ledere og ledelse i private og offentlige organisasjoner blir sammenlignet på tvers av sektorer (Jacobsen, 2019, s.11).

Ett av målene og ønskene for denne oppgaven er dermed å se om det finnes likheter og ulikheter mellom ledere som besitter samme rolle i barnehager som er eid av ulike typer eiere. Ved å dokumentere og presentere erfaringene fra ett ulikt spekter av ledere kan jeg i tillegg si noe om mulige årsaker til forskjellene. Studiens empiriske omfang gjør det selvsagt vanskelig å trekke

generelle observasjoner, men gir likevel indikasjoner som kan motivere til oppfølgende og bredere analyser.

Mitt fokus er mer presist konsentrert rundt 3 problemstillinger. Nummer en (A); debatten om offentlige versus private barnehager er omfattende. De private barnehagene scorer bedre år etter år på brukerundersøkelsene. Har dette med ledelse, eiere eller økonomi å gjøre? *Er det forskjell på ledere i offentlige versus private bedrifter og da spesifikt i barnehagesektoren?*

I noen av undersøkelsene som Enterprise yttelse Systems Inc (EPSI) presenterer viser det at 3 av 4 foreldre opplever at barna deres trives i barnehagen. I 2019 ble den 11.undersøkelsen foretatt og her viser det at foreldrene med barn i private barnehager er de som er mest fornøyd (Høst, 2019). I debatten som har versert er økonomi det temaet som vies mest spalteplass. De store kommersielle aktørene på markedet er ute etter mest mulig inntjening samtidig som de også er opptatt av å drive høykvalitets barnehager, mens de ideelle og offentlige barnehagene ikke har rettet fokuset på økonomi i den grad. I forhold til bemanning, pedagogisk virksomhet og det fysiske miljøet er det få forskjeller mellom de private, ideelle og offentlige barnehagene. Allikevel scorer de private barnehagene høyest på brukerundersøkelser som omhandler punktene nevnt ovenfor. Hvorfor har veksten av private barnehager eksplodert de siste 20 årene? Dette spørsmålet kommer jeg tilbake til senere i oppgaven. Jeg ønsker å bruke etableringshistorien til barnehagene med fokus på lederrollen som et bakteppe for å forstå konteksten av at det i dag er mer enn halvparten av barnehagene som er privateide. Sammen med teori spesielt hentet fra barnehageforskning vil jeg se nærmere på lederne i de ulike sektorene.

Videre vet vi at det i mindre grad er studert hvordan ledelse av barnehagene fortøner seg i disse to formene for eierskapsstrukturer. Min neste problemstilling, nummer to (B) blir da; *har man som barnehageleder ulike arbeidsoppgaver og hvordan fordeler barnehageledere arbeidshverdagen sin, hvilke arbeidsoppgaver brukes det mest tid på?* For å få svar på dette har jeg hatt dybdeintervju med 6 ulike barnehageledere fordelt på 3 private og 3 kommunale barnehager.

Den siste problemstillingen, problemstilling nr 3 (C) handler om variasjon. *Hva er det som påvirker arbeidsoppgavene til lederne i barnehagen? Handler dette også om eierskap?*

Da den nye lov om kommuner og fylkeskommuner kom i 1992 ga det kommuner en stor frihet til å selv velge hvordan de ønsket å organisere sine tjenester og tiltak. Dette førte til at det ble gjort forsøk på å omorganisere og å drive de nye kommunale tjenestene på ulike måter. Mange valgte da den

nye tonivå modellen. Det betydde sentrale fagetater og ledere for disse i kommuneadministrasjonen ble fjernet. Virksomheten selv, fikk ansvar for administrasjon og økonomi, deriblant barnehagene. Hovedbildet ble da seende slik ut; hver barnehage blir en egen resultatenheter eller virksomhet som blir ledet av en enhetsleder. På dette tidspunktet er mange barnehager ennå små og kommunen samler flere barnehager under en enhetsleder. Enhetslederen har da det formelle administrative og pedagogiske ansvaret. I hver barnehage er det da viktig å ha en ansvarlig leder som er til stede til enhver tid siden enhetslederen ikke har mulighet til å være fysisk tilstede i hver barnehage. Den nevnte tonivå modellens flate struktur skal dermed sørge for en avbyråkratisering og gjøre det enklere for brukerne å ha tetter kontakt med lederne av tjenesten. Dette skal føre til mer åpenhet og tilgjengelighet. Et siste punkt er at det vil oppnås større faglighet ved å skape større fagmiljø. Som barnehageleder i dagens kommunale barnehager blir man ansatt som virksomhetsleder eller styrer. Virksomhetslederen har et overordnet ansvar for flere barnehager hvor det i hver barnehage sitter en styrer. I motsetning har private barnehager en ansvarlig som blir ansatt som daglig leder i hver barnehage uavhengig av størrelse. Her utøves mer en hierarkisk tenkning slik at det da styres mer ovenfra og ned. Konsernet baserer ledelse mer mot en nettverkstenking og man er som daglig leder pålagt deltakelse i ledernetverk.

Som styrer/virksomhetsleder i en offentlig barnehage har man en større administrasjon å «lene» se på med tanke på hjelp og støtte til den administrative delen av arbeidet.

## **1.2. Bakgrunn og motivasjon for oppgaven**

*«Ledelse anses i dag som helt essensielt i enhver organisasjon, og har derfor blitt et populært forskningsområde i nyere tid. Det økende fokuset på fenomenet har ført til utallige definisjoner, samt en rekke teorier som på mange vis kan minne om kokebok oppskrifter på hvordan ledelse kan utøves».* (Lian, Daaland, Lezhnieva, Mamelund & Løvseth, 2020, s.5).

Jeg har nå jobbet i privatsektoren som barnehageleder med yrkestittelen Daglig leder i snart 6 år. I min posisjon har jeg møtt mange likestilte ledere i både offentlig og spesielt i privat sektor. Til tross for at barnehagene i dag er en universell og rettighetsfestet velferdstjeneste som i stor grad arrangeres og finansieres av det offentlige er det rimelig å anta at man kan finne ulikheter i barnehagene basert på eiers formål ved driften av barnehagen(e).

I en rapporten fra UiO med tittelen «Flyt av ledere mellom offentlig og privat sektor» sies det følgende: *«En sentral kontekst som legger føringer for ledelse er sektortilhørighet. En sentral antakelse i den sammenheng er at tilhørighet til en sektor fremfor en annen påvirker organisasjoner*

*på visse måter, eksempelvis i organisasjonsstruktur, prioriteringer, mål og ledelse. Selv om dette synes å være et skille som trekkes i de fleste sammenhenger, er det illustrerende hvor lite forskning som studerer forholdet mellom ledelse i offentlig og privat sektor der ledere og ledelse i offentlige og private organisasjoner sammenlignes». (Lian, m.fl., 2020, s.5).*

Den offentlige debatten rundt privat og kommunale barnehagene var en av faktorene som gjorde at jeg ønsket å undersøke mer om lederne i barnehagen. Debatten har dreid seg både om kvalitet i barnehagen og om eierskap. I 2021 er de fleste barnehagelederne godt kvalifiserte, likevel finnes det forskjeller på hvordan brukere oppfatter de ulike barnehagene og hvorvidt de er fornøyd med barnehagetilbudet som blir gitt. Dette kommer til uttrykk i form av blant annet foreldreundersøkelser og søkertallet hos den enkelte barnehagen. Sitatet ovenfor viser til hvor lite forskning det er å finne på ledelse og ledere i privat og offentlig sektor hvor begge forhold blir sammenlignet. Med denne oppgaven har jeg prøvd å finne både ulikheter og likheter mellom barnehageledere i privat og offentlig sektor.

Men, jeg merket raskt at jeg ikke kunne forske på hele spekteret av det å lede i privat versus kommunal sektor. Derimot kan jeg kanskje bidra med å konkretisere litt hva stillingene daglig leder og virksomhetsleder/styrer inneholder og hvilke arbeidsoppgaver de ulike titlene er pliktet til å utføre. I et tidsmessig perspektiv er det videre interessant å se om barnehagelederne bruker like mye tid på de samme arbeidsoppgavene. I tillegg er det også interessant å se hvem er så disse lederne, er det forskjell på hvilke mennesker som søker seg til offentlig sektor kontra de som jobber i private organisasjoner?

Lederrollen i barnehagene har vært i stor endring siden barnehagene så dagens lys i det norske samfunnet. Hvorfor har fremveksten av private barnehager har eksplodert de siste 20 årene. Det ble i forrige kapittel spurt om nettopp dette. Dette har sitt utspring fra da Kristin Halvorsen tidligere finansminister og kunnskapsminister fikk satt «Barnehageforliket» ut i praksis. Barnehageforlikets mål var full barnehagedekning. Det skulle bygges 12.000 nye barnehageplasser hvert år i årene 2003, 2004. I 2005 skulle det resterende antallet bygges. Kommunene fikk lovfestet plikt til å tilby barnehageplasser og plikt til å like-behandle private og kommunale barnehager.

Det ble solgt ut kommunale tomter til privataktører for å kunne dekke behovet for barnehageplasser. I de kommende år var det en enorm økning i privatmarkedet og store kommersielle aktører kom på banen. Det resulterte også i at flere førskolelærere måtte utdannes og i 2011 startet det første kullet på videreutdanningen «Nasjonal lederutdanning for styrere».

I st.meld.nr.19 «Tid for lek og læring», 2016 gis det en presisering av hva som forventes til ledelse i barnehagen og hvilke oppgaver en barnehageleder, styrer skal ha ansvar for:

Styreren er helt sentral i barnehagens daglige virksomhet. I tillegg til ansvaret for administrasjon, personalledelse og samarbeid med eksterne instanser, har styreren det overordnede ansvaret for den pedagogiske ledelsen og innholdet i barnehagen. Ansvaret for utviklings- og endringsarbeid i barnehagen er også viktige styreroppgaver. Styreren skal sørge for at personalet arbeider på en måte som gir alle barna i barnehagen de beste utviklingsmuligheter. Dette omfatter ansvaret for at barnehagen skal utvikle seg som en lærende organisasjon. For å sikre kvaliteten på det pedagogiske arbeidet i barnehagen er det helt nødvendig at barnehagen har en tydelig og tilstedeværende styrer som kjenner barna, foreldrene og de ansatte. Styreren har videre ansvar for at barn, foreldre og ansatte har reell medvirkning og at regelverk og avtaleverk følges opp. Mål og rammer skal klargjøres for alle ansatte og foreldre, og styrer er ansvarlig for at det utarbeides en faglig god årsplan i samarbeid med de ansatte, foreldre og barn (Kunnskapsdepartementet, 2016, s.71). Empirisk er denne oppgaven da konsentrert om et kvalitativt målbart omfang av kun en liten prosent av barnehageledere i både offentlig og privat sektor. Helhetsbilde tar derfor utgangspunkt i dybdeintervjuene og i tidligere forskning.

For barnehageledere i dag er konkurranse og «kampen om kunder» en del av hverdagen. Selv om mange av barnehagelederne i dag er godt kvalifiserte, er det likevel store forskjeller på hvordan brukerne oppfatter de ulike barnehagene og hvor tilfreds de er med tilbudet. Som tidligere nevnt kommer dette til uttrykk blant annet gjennom brukerundersøkelsene og gjennom søkertall den enkelte barnehagen har ved det årlige hovedopptaket. Det man kan konkludere ut ifra søkertall er at noen barnehager er mer attraktive enn andre. Igjen spør jeg derfor om ledelse og eierform har noe å bety for hvordan en organisasjon presterer og for hvordan den oppfattes i markedet?

### **1.3. Oppgavens videre struktur**

For å besvare problemstillingen presentert over, er det i kapittel to presentert en historisk institusjonell gjennomgang av utviklingen av barnehagesektoren, styring og lederskap. Kapitlet trekker opp et bakteppe – en historisk relevant kontekst for dagens arbeidsdeling mellom private og offentlige barnehager. I kapittel tre presenteres de teoretiske tilnærmingen som omhandler ledelse og PAIE begrepet. Teoridelen er bakgrunnen til oppgaven samtidig er det teoridelen som ligger til grunn for funnene og analysen i min masteroppgave. Ledelses teorien er basert rundt det historiske

perspektivet på lederrollen og ledelse. PAIE begrepet beskriver de fire ulike lederrollene, Produsent, Administrator, Integrator og entreprenør. De fire rollene sammen med PAIE-skjemaet blir videre brukt for å presisere hypotesene sett i lys av PAIE.

Det neste kapitlet, kapittel 4 inneholder oppgavens design og metoden som er blitt brukt. I kapittel 5 og 6 presenteres funnene og drøftes inngående opp mot problemstillingen og hypotesene. Til slutt i kapittel 7 følger en konklusjon sammen med mulige implikasjoner.

## **Kapittel 2 Barnehagesektoren**

Dette kapittelet omhandler kort oppsummert om barnehagen og barnehagelederens historie gjennom tidene. Ved å belyse milepælene og de ulike periodene som barnehagen og barnehagelederen har gjennomgått håper jeg å skape en forståelse av situasjonen anno 2021. Fra å være en omsorgs og oppbevaringsanstalt til og i dag være et velferdsgode og en del av utdanningsløpet har barnehagene og lederrollen nærmest gjennomgått en mini-revolusjon. Likeledes har det vært en dreining de seneste årene fra kvantitet og utbygging til en stadig økende interesse for kvalitet i barnehagen. Ved hjelp av artikler og bøker skrevet av Monika Röthle (2015) og Tora Korsvold (1998) har jeg hentet ut en liten del av historien.

### **2.1. Barnehagens historikk**

Da barneasylene vokste frem på 1800-tallet var det ugifte kvinner eller enker som ledet disse institusjonene. Dette var enker eller ugifte kvinner som hadde fått et kall til å bruke sitt moderlige instinkt. Kvinnene var modne, myndige og bestemte samtidig som de var kunnskapsrike. De ledet i kraft av sin autoritet og faglighet. Jobben var krevende, mange barn og få voksne derfor måtte bestyrerinnen eller «pleiemoderen» sammen med sine medhjelpere være godt skikket til en slik jobb. Med den økonomiske støtten fra embets – og borgerstanden kunne disse kvinnene drive sitt veldedighetsarbeid konsentrert om barnas ve og vel. Norge får sin første utdanningsinstitusjon for barnehagelærere i 1935, Barnevernsakademiet i Oslo. Nye studenter ble beskrevet slik i utlysningsteksten; En kvinnelig utdanning på hjemmets grunn». Etter endt utdanning skulle kvinnene være studentene være skikket til ulike stillinger innenfor barnehjem, barnehager, daghjem o.l.

Da den første loven om barnevern kommer på 1950 tallet blir det stilt krav til hvordan barnehagene skal drives. Det skal da være en barnehagelærerinne som styrer. Kvinner med eksamensbevis fikk da monopol på denne lederposisjonen. Først på slutten av 1960-tallet åpnes det opp for at mannlige studenter kan søke på førskolelærerutdanningen ved Oslo kommunale barnevernskole.

På slutten av 1960-tallet ble det et stort fokus på blant annet retten til frihet og retten til å være med på å ta avgjørelser. Det skjedde da et opprør mot den gamle autoritære måten å styre på. Det ble satt spørsmålstejn ved alle former for ledelse. Lederrollen i barnehagen ble mer og mer utvisket, og dette førte igjen til at det i mange barnehager utviklet seg en flat struktur og utydelig ledelse hvor alle gjorde alt. Ekspansjonen i barnehagesektoren førte også til at det var mange unge og uerfarne nyutdanna førskolelærere som ble rekruttert til krevende lederoppgaver og dermed rygget baklengs

inn i styrerrollen. De følte at de kom til kort på grunn av manglende kunnskap og praksis, i tillegg ga de uttrykk for at personalansvaret de fikk, følte tyngende og vanskelig.

Fra 1980 årene ble arbeidet for styrerne mer målrettet. I starten av dette tiåret lå hovedvekten på den administrative funksjonen inn under lederrollen. Dette førte til at kommunene og førskolelærerutdanningen la inn administrasjonskurs for studentene. Dette skulle være en form for førstehjelp til de som gikk ut i styrerroller. Det vokste etter hvert fram et stort behov for en høyere pedagogisk kvalitet og en tydeligere strukturert virksomhet. I 1983 ble det på grunnlag av styrerens behov laget en håndbok som ble utgitt av Forbruker og administrasjonsdepartementet med tittelen «Målrettet arbeid i barnehagen». Innholdet i boken er generelle prinsipper og retningslinjer for mål, innhold, gjennomføring og vurdering av arbeid i barnehagen. Det blir sagt at styreren har 3 primær oppgaver; han/hun er pedagogisk ansvarlig, arbeidsleder og styrer som veileder og støtte.

Utover 1980 tallet ble styrerens ansvar for pedagogisk og personalledelse sterkere og sterkere samtidig med at styreren var eiernes forlengede arm. Ut av dette ble behovet for styrerne at de trengte mer støtte av hverandre og å få klarlagt ennå mer styrerrollen. Mange styrere følte at de havnet mellom barken og veden. Dette kan i lengden være svært belastende for styrerne dersom det ikke klares å ryddes opp i de ulike rolleforventningene som blir stilt til dem som ledere fra eierne og de andre medlemmene fra personalgruppen. Ifølge Gottvassli (2019) viser forskning at dette fortsatt er en aktuell utfordring for dagens barnehageledere.

Da den nye lov om kommuner og fylkeskommuner kom i 1992 ga det kommuner en stor frihet til å selv velge hvordan de ønsket å organisere sine tjenester og tiltak. Dette ført til at det ble gjort forsøk på å omorganisere og å drive de nye kommunale tjenestene på ulike måter. Mange valgte da den nye tonivå modellen. Det betydde sentrale fagetater og ledere for disse i kommuneadministrasjonen ble fjernet. Virksomheten selv, fikk ansvar for administrasjon og økonomi, deriblant barnehagene. Hovedbildet ble da seende slik ut; hver barnehage blir en egen resultatenheter eller virksomhet som blir ledet av en enhetsleder. På dette tidspunktet er mange barnehager ennå små og kommunen samler flere barnehager under en enhetsleder. Enhetslederen har da det formelle administrative og pedagogiske ansvaret. I hver barnehage er det da viktig å ha en ansvarlig leder som er til stede til enhver tid siden enhetslederen ikke har mulighet til å være fysisk tilstede i hver barnehage. Den nevnte tonivå modellens flate struktur skal dermed sørge for en avbyråkratisering og gjøre det enklere for brukerne å ha tetter kontakt med lederne av tjenesten. Dette skal føre til mer åpenhet og tilgjengelighet. Et siste punkt er at det vil oppnås større faglighet ved å skape større fagmiljø.



Barnehagenes viktigste styringsdokument det være seg kommunale eller private barnehager er pålagt å jobbe etter Barnehageloven (1975) og Rammeplan for barnehager (2003, revidert 2017). Sammen med disse dokumentene har hver barnehage egen årsplan hvor arbeidsmetoder og satsningsområder skal være en del av innholdet i dokumentet.

Barnehageloven ble revidert for første gang i 1995 og hadde da vært stående «urørt» siden 1975 og i 1996 kom en ny Rammeplan for barnehager som en forskrift til loven. Rammeplanen er som nevnt ovenfor et av barnehagens viktigste styringsdokument sammen med barnehageloven. Den er med på å klargjøre barnehagens samfunnsmandat og presenterer et helhetlig læringssyn. Rammeplanen er også med på å legge faglige føringer for arbeidet med barna og er det første felles plandokumentet for hele sektoren.

I 1997 innføres kontantstøtte for 0-3 åringer som ikke har barnehageplass og samme år forsvinner 7-åringene fra barnehagen og inn i skolen. Skolestarten blir senket fra 7 til 6 år. Dette førte til krav om alternative driftsformer og brukerinnflytelse i tillegg har det også ført til strukturendringer i kommunens barnehage tilbud.

«Barnehageforliket» i 2003 Kristin Halvorsen en av politikerne som stod i bresjen for. Dette var en uvanlig allianse mellom SV og FRP. Målet var full barnehagedekning i 2005. Det skulle bygges 12.000 nye barnehageplasser hvert år i 2003, 2004 og i 2005 skulle det resterende antall bygges. Kommunene fikk lovfestet plikt til å tilby barnehageplasser og plikt til å like-behandle private og kommunale barnehager. Barnehageforliket bestod hovedsakelig av tre komponenter;

- Den første komponenten var som nevnt utbygging av barnehager for å dekke behovet og for å få full barnehagedekning innen 2005, dette ved hjelp av private tilbydere.
- Komponent nummer to var innføring av makspris og reduksjon i foreldrebetalingen.
- Det siste punktet var likebehandling av private og offentlige tilbydere (Johansen, 2017)

Det ble dermed solgt ut kommunale tomter til privataktører for å kunne dekke behovet for barnehageplasser. Det resulterte i at flere førskolelærere måtte utdannes.

Da barnehagen ble underlagt Kunnskapsdepartementet i 2005 ble barnehagen offisielt å betrakte som en del av utdanningssystemet.

Det kom etterhvert mange stortingsmeldinger og parallelt med kvantitet ble også kvalitet et fokus. I 2009 vedtok Stortinget å lovfeste rett til barnehageplass. I 2010 kom en ny formålsparagraf som

fastsatte barnehagens verdigrunnlag og samfunnsmandat. Rammeplanen blir revidert i etterkant av ny formålsparagraf og blir enda en gang revidert i 2017. Det skal ikke lenger være tilfeldig hvilke erfaringer barn i barnehagen gjør seg og kvalitet blir en felles referanseramme i ny og revidert Rammeplan.

I 2018 innføres ny pedagognorm, denne sier noe om hvor mange barn man skal være per pedagog noe som skal være samme norm i alle barnehager. I løpet av 2019 skal alle barnehager ha på plass både en pedagognorm og en bemanningsnorm som regulerer antall barn både per voksen og per pedagog. Målet med disse normene er god kvalitet for alle barn uavhengig hvilken barnehage de tilhører.

## **2.2. Etableringshistorien til barnehagene med fokus på lederrollen**

Barnehagelærerne er en av yrkesgruppene i samfunnet som har endret seg på mange områder. Både når det gjelder størrelse, stabilitet i yrket, hvor de rekrutteres fra, alderssammensetning kjønnsfordeling og karriereveier er områder som er endret gjennom tidene.

Styrerrollen som en egen rolle har ikke vært veldig synlig i litteraturen. Gotvassli har i sin bok «Boka om ledelse i barnehagen» (2019) skrevet litt om lederens oppgaver i barnehagen og tatt for seg det historiske perspektivet i utviklingen av styrerrollen. Tidlig på 90- tallet skriver han blant annet om styreren som «den glemte lederen» det var på denne tiden lite vekt på ledelse i utdanningen, videre påpeker han at det var lite forskning på akkurat dette feltet (Gotvassli 2019, s.21).

Historisk sett etableres etableres «Pestalozzi-Fröbel Haus» i 1883 som første utdanningsinstitusjon for barnehagelærerinner i Tyskland. Som et ledd i det å løfte kvinnene som arbeidet i institusjonene, skulle utdanning gi dem spesifikke kvalifikasjoner for å kunne ta seg av barna i disse institusjonene. Målet med denne utdannelsen var å gi kvinner kunnskap utover mødres kompetanse i barnas oppdragelse. I 1935 fikk Norge sin første utdanningsinstitusjon for barnehagelærerinner i Oslo ved Barnevernsakademiet. Med en slik utdanning skulle kvinnene være rustet til å jobbe på barnehjem, daghjem, barnehager og lignende. Først i 1950-årene kom den første loven om barnevern og det ble stilt krav til hvordan barnehagene skulle drives av barnehagelærerinnene. Fra slutten på 60-tallet kunne menn søke seg til førskolelærerutdanningen samtidig skjedde det mye de kommende årene. (Korsvold, 1998)

Fra 1980 årene og frem til i dag har arbeidet for styrerne blitt mer og mer målrettet. I starten av dette tiåret lå hovedvekten på den administrative funksjonen inn under lederrollen. Dette førte til at kommunene og førskolelærerutdanningen la inn administrasjonskurs for studentene. Dette skulle være en form for førstehjelp til de som gikk ut i styrerroller. Det vokste etter hvert fram et stort behov for en høyere pedagogisk kvalitet og en tydeligere strukturert virksomhet. I 1983 ble det på grunnlag av styrerens behov laget en håndbok som ble utgitt av Forbruker og administrasjonsdepartementet med tittelen «Målrettet arbeid i barnehagen». Innholdet i boken er generelle prinsipper og retningslinjer for mål, innhold, gjennomføring og vurdering av arbeid i barnehagen. Det blir sagt at styreren har 3 primære oppgaver; han/hun er pedagogisk ansvarlig, arbeidsleder og styrer som veileder og støtte. Utover 1980 tallet ble styrerens ansvar for det pedagogiske arbeidet og personalledelse sterkere og sterkere samtidig med at styreren var eiernes forlengede arm. Ut av dette ble behovet for styrerne at de trengte mer støtte av hverandre og å få klarlagt ennå mer styrerrollen. Mange styrere følte at de havnet mellom barken og veden.

I det samme århundre slo en av de mest betydningsfulle reformbølgene innover Norden og Europa, New Public Management (NPM). NPM var en moderniseringsbølge som det offentlige har tatt inn i sin ledelses form og i sin organisasjonsstruktur. Samtidig var NPM også en samlebetegnelse på markedsøkonomiske trekk. Konseptet, New Public Management kan ifølge Øgård deles opp i tre kategorier. (Øgård, 2014, s.93). Den første kategorien, «tro på ledelse» sier at det er med lederen i sentrum at en ny og mer dynamisk organisasjon skal bygges opp. Samtidig som det skal gis rom for god ledelse blir det også stilt krav om resultater og måloppnåelse. Noen av punktene under nettopp denne kategorien er fokus på økt effektivitet og profesjonalisering av lederrollen. (Øgård, 2014, s.96). Mer bruk av indirekte kontroll enn direkte autoritet beskriver ønsket om mer konkurranseutsetting og privatisering, dette er for å få mest mulig ut av tilgjengelige ressurser – markedsorientering, som er kategori nummer to. Den siste kategorien handler om brukerfokusering. Her er intensjonen hvordan brukerne eller innbyggerne skal få påvirkningsmulighet og en reel medvirkning i forhold til deres behov og interesser. Ideen bak denne tankegangen er at man skal forsøke å tilpasse den offentlige administrasjonen til markedets behov på lik linje som de private aktørene tilnærmer seg de aktuelle innbyggerne/brukerne i deres saksbehandling.

Ut ifra New Public Management`s synsvinkel er allmenngyldige ledelsesprinsipper som kan benyttes på tvers av sektorer et viktig element inn i de ulike debattene som er blitt ført gjennom tidene. Flere forskere mener det er vanskelig å implementere universelle ledelsesprinsipper inn i offentlige organisasjoner med institusjonelle særtrekk, og andre forskere setter søkelyset på

konsekvenser av at man skiller ledelse fra profesjon (Øgård, 2014, s.99). I Norge har vi ikke gått så langt at det foretrekkes generalister inn i lederroller som barnehageledere. I henhold til Lov om barnehager (2005) skal øverste leder i barnehagen ha en utdanning som barnehagelærer.

*«Barnehagen skal ha en daglig leder som har utdanning som barnehagelærer eller annen høyskoleutdanning som gir barnefaglig og pedagogisk kompetanse».*

I utgangspunktet strider dette med tankegangen om generalisten og et universelt ledelsesprinsipp i NPM, men det vektlegges i dag et bredere ledelsesaspekt på barnehageleder rollen enn det tidligere har vært tradisjon for. På et høyere hierarkisk nivå skiller offentlig og privat sektor mellom generalistledere og profesjonsledere. I offentlige sektor kreves en profesjonsutdanning som barnehagelærer på stillingen som barnehagesjef i kommunenes administrasjon mens i privat sektor og da spesielt i kommersielle barnehagekjeder ønsker man en generalistleder som øverste leder i administrasjonen.

Ser man på styrer/virksomhetsleder i en offentlig barnehage har man en større administrasjon å «lene» se på med tanke på hjelp og støtte til den administrative delen av arbeidet. Nettverksarbeidet i kommunene oppleves også bedre og mer veletablert enn i privatsektor.

Som nevnt i starten av dette kapitlet har barnehagelærerrollen vært i en enorm endring og det har over tid åpnet seg ulike og flere rekrutteringsveier til barnehagelæreryrket. Fra 2006 og frem til i dag er det blant annet kommet et samling –og arbeidsplassbaserte studieprogram og det har også kommet et utdanningstilbud i form av e-læringsprogram. Dette har ført til at en del av barnehagelærerstudentene har blitt rekruttert blant ufaglærte assistenter og fagarbeider som barne – og ungdomsarbeidere. I perioden mellom 2013 og 2016 har det skjedd en økning av tilbydere av arbeidsplassbasert utdanning (ABLU) hvor antallet har økt fra 3 tilbydere i 2013 til 11 tilbydere i 2016.

Det er i dag 4 ulike veier til å kvalifisere seg som godkjent barnehagelærer.

1. Barnehagelærerutdanning på heltid er en 3 årig bachelorutdanning hvorav 100 dager er veiledet praksis.
2. Deltidsutdanningen er på 4 år med et samlingsbasert studie og 100 dager veiledet praksis. Her kreves det ikke at studentene jobbe i barnehage.
3. Arbeidsplassbasert utdanning er 4 år og et samlingsbasert studie men her forgår en stor del av undervisningen på nett og ved e-læringsplattformer. Studentene må her jobbe minst 40% i barnehage også her er det 100 dager veiledet praksis.

4. Barnehagepedagogikk som deltids-/tilleggsutdanning. Dette er et 2-årig studie og bygger på et tidligere fullført bachelorstudium som barnevernspedagog, spesialpedagog, faglærerutdanning med godkjent undervisning i 1.-4. klasse eller allmennlærer-/grunnskolelærerutdanning.

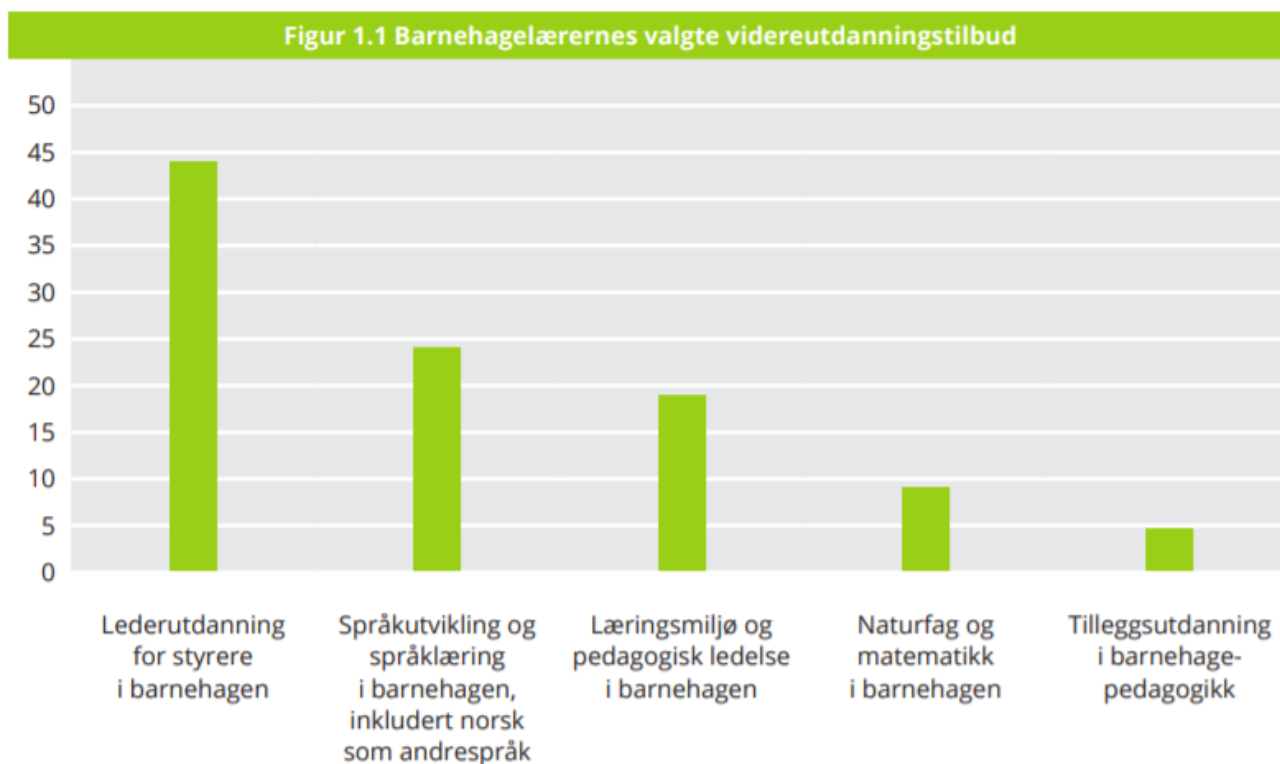
Med en bachelor som barnehagelærer er man per i dag kvalifisert til tre ulike stillinger i en barnehage;

1. Barnehagelærer; Dette er rollen hvor man ikke har personal ansvar, her jobber man som regel tett med en pedagogisk leder. Man har ansvar sammen med en annen leder om barnegruppen, foreldregruppen og veiledning av øvrig personal.
2. Den andre stillingen er pedagogisk leder. Her skal man fylle en stilling hvor man har ansvaret for personal, faglig emner og temaer, barnegruppen, foreldrene, veiledning og planlegging. Som pedagogisk leder er man med i et større lederteam på arbeidsplassen.
3. Den siste stillingen er rollen som styrer/daglig leder rollen. Denne stillingen er betegnet ulikt i privatsektor versus kommunal sektor. I private barnehager blir man ofte ansatt som daglig leder. I kommunen blir man tilsatt som enhetsleder, virksomhetsleder eller styrer.

I oppgaven min har jeg valgt å bruke betegnelsen barnehageleder, daglige ledere og i noen sammenhenger styrere som er tittelen for barnehageledere i kommunale barnehager. I en fellesbetegnelse i noen sammenhenger brukes også kun ledere. Felles for de ulike titlene er at de utøver styreroppgaver i stillingen de innehar.

Det at lederskap blir sett på som viktig i dagens samfunn understrekes sterkt på satsingen på videreutdanning av styrere og daglige ledere i barnehager. Dette gjenspeiler seg ved at flere tar en masterutdanning eller videreutdanner seg og at det i tillegg nå stilles krav til at barnehageledere har fullført den nasjonale styrerutdanningen. Eksempelvis var det i perioden 2007-2016 ca 700 kandidater med barnehagefaglig masterutdanning og ifølge Børhaug og ekspertutvalget (2018) kan dette antallet på sikt øke med 150 per år. En ekspertgruppen, ledet av Børhaug ble oppnevnt av Kunnskapsdepartementet i 2017. De fikk i oppgave å dokumentere barnehagelærerrollen som profesjonsrolle. I grafen under hentet fra denne rapporten ser man prosentandelen av barnehagelærere som viser at det stadig er flere i Norge med tilleggsutdanninger.

(Kunnskapsdepartementet, 2018, s.87)



*Deltakerne, videreutdanning, Kompetanse for framtidens barnehage (N = 443; andel i prosent).  
Kilde (Siddiq & Gjerustad, 2017, s. 24)*

Figur 1.

Tall som er hentet fra 2018 viser at antallet barnehagelærere som søker videreutdanning har økt fra 1140 personer fra 2017 til 1531 som har søkt om å ta videreutdanning i 2018 (Kunnskapsdepartementet, 2018, s.88).

I forbindelse med lanseringen av videreutdanningen som ble designet eksplisitt for barnehageledere nærmere bestemt styrere/daglig ledere ble det laget et dokument med tittelen Ledelse i barnehagen, dette dokumentet sier noe om hva som forventes av en barnehageleder:

I innledningen av dokumentet Ledelse i barnehagen står det at styreren har et ansvar for å lede utviklingsprosesser i barnehagens personalgruppe, slik at barnehagene kan gi et kvalitativt godt tilbud til alle barn. Videre må styreren sørge for at det er gode vilkår for utvikling og læring i hele organisasjonen. For at barnehagen skal ha et læringsmiljø som utfordrer og utvikler barnehagens praksis, kreves god barnefaglig kunnskap og evne til å lede utviklings- og endringsarbeid i barnehagen (Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag, 2019).

I Rammeplan for barnehage (2006) ble uttrykket «en lærende organisasjon» for første gang introdusert. Dette uttrykket blir brukt flere steder, men ikke utdypet eller forklart. Det slår derimot fast at barnehagen må bli en lærende organisasjon. I ny og revidert Rammeplan for barnehagen i

2017 står det; «Målet med barnehagen som pedagogisk virksomhet, er å gi barna et tilrettelagt tilbud i tråd med barnehageloven og rammeplanen. For å oppnå dette skal barnehagen være en lærende organisasjon, og det pedagogiske arbeidet skal være begrunnet i barnehageloven og rammeplanen». (Rammeplanen 2017, s.28)

I dokumentet Ledelse i barnehagen står det også at det forutsettes at styreren er godt kjent med og følger relevant lovverk med forskrift som regulerer barnehagens virksomhet (Kunnskapsdepartementet, 2018, s.88).

I barnehagens fremvekst er styrerrollen som en egen rolle veldig lite synlig i litteraturen. Det er først i de siste årene at interessen for ledelsesspørsmål i barnehagen har tatt seg opp. Fortsatt er dette i svært liten grad, sammenlignet med andre virksomheter i privat og i offentlig sektor. I følge Gotvassli har nok dette en sammenheng med at det har vært liten interesse for å forstå barnehagen som en virksomhet i et organisasjonsperspektiv. (Gotvassli, 2019)

Utviklingen i barnehagesektoren stiller stadig høyere krav til god ledelse og i 2011 ble de første studentene tatt opp ved videreutdanningen «Nasjonal lederutdanning for styrere i barnehagen». Utdanningens innhold skal ifølge Udir være;

- lederrollen-rollen som styrer og leder av barnehagen
- barnehagen som pedagogisk virksomhet
- utvikling -og endringsarbeid
- tidlig innsats og inkluderende fellesskap
- samarbeid med andre

Lovverket definerer barnehagelederrollen i dag slik;

### Barnehageloven §17 Styrer

*«Barnehagen skal ha en forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse.*

*Barnehagen skal ha en daglig leder som har utdanning som barnehagelærer eller annen høyskoleutdanning som gir barnefaglig og pedagogisk kompetanse». (Lov om barnehager, 2005, §17)*

Det lederne i barnehagene har til felles er krysspresset en møter i forhold til stat/kommune/eier, foreldre, barns behov, andre samarbeidsinstanser. Som barnehageleder er det vanskelig å oppfylle alles krav samtidig som man skal drive en høy kvalitetsbarnehage.

Kompleksiteten i barnehagelederrollen kan også gjenspeile den første kategorien til Øgård, «Tro på ledelse». Ifølge Gotvassli (2019) viser forskning at dette er en aktuell utfordring for dagens barnehageledere. I boka «Ledelse i barnehagen» (2019) henviser Gotvassli til Kotters forståelse av ledelse og styring. «Kotter peker på at styring og ledelse handler om å håndtere to store utfordringer for organisasjoner: økt kompleksitet og akselererende krav til endring» (Gotvassli, 2019, s.36).

Med ledelse som funksjon i barnehagen er den sentrale ideen her som i flere andre organisasjoner at ledelse ikke nødvendigvis er lokalisert mellom ørene på en enkelt person. Det kan være mange som utøver lederatferd uten å være den formelle lederen. Dette har nok fått rådet særdeles mye i barnehagesektoren da strukturen har vært relativt flat i altfor mange år. Lederfunksjonene kan gjerne utøves av andre i en organisasjon, men det er et ledelses ansvar at de blir ivaretatt. I barnehager er eksempelvis den pedagogisk ledelsen en grunnleggende og viktig funksjon sammen med deler av personalledelse. Disse funksjonene utøves av andre enn bare barnehagelederen (Gotvassli, 2019, s.61). Jacobsen på sin side forklarer utøvelse av ledelse eller med andre ord den atferden lederen utviser som en funksjon av lederens personlige evner og ressurser. (Jacobsen, 2019, s.16)

### **2.3. Barnehagene i dagens markedssituasjon**

I 2003 nådde barnehagens historie en milepæl da barnehageforliket ble vedtatt i stortinget. Barnehageforliket gikk som tidligere nevnt ut på at alle som ønsket barnehageplass til barn(a) sine skulle få tilbud om barnehageplass. Dette forliket innebar også et mål om lovfestet rett til barnehageplass og en maks pris for foreldrebetaling. Etter 2003 og barnehageforliket var det nødvendig å bygge ut sektoren. Som nevnt i kapittel 2.1. fikk private aktører fikk billige tomter fra kommuner og driftstilskudd fra stat og kommuner i tillegg ble det vedtatt at private barnehager skulle behandles likeverdig med kommunale barnehager når det gjaldt det offentlige tilskuddet. De private barnehagene har dermed økt sin andel i markedet og står nå for 54 prosent av andelen av barnehager. Det vil si at cirka halvparten av barn som går i barnehagen i dagens samfunn går i private barnehager. Av de private barnehagene består 34 prosent av de private barnehagene av kommersielle barnehageaktører. Av de kommersielle barnehagene er det seks bedrifter som regnes blant de største aktørene på barnehagemarkedet. Disse har siden 2007 økt markedsandelene målt i antall barn fra ca 11 prosent til 32 prosent i 2016. (NOU, 2020:13, s.229).



### **Kapittel 3. Teoretisk tilnærming**

I dette kapittelet gjør jeg rede for en teoretisk forankring av ledelsesbegrepet. Jeg har valgt å se på ledelse i et historisk perspektiv og støtter meg da i all hovedsak til teori fra Jacobsen og Thorsvik (2008) Strand (2007) og Gotvassli (2019). Videre i kapittelet fremstilles PAIE ut i fra ulike teorier, jeg har valgt å se på hvordan PAIE utarter seg for barnehagelederne og det henvises da spesifikt til Gotvassli og hans teori (2019). I følge Adizes er fire funksjoner eller lederroller nødvendige for å drive en organisasjon på kort sikt og utvikle den på lang sikt. Han henviser da til de fire funksjonene eller lederrollen i PAIE, produsent, administrator, integrator og entreprenør (Gotvassli, 2019, s. 63). Her har jeg valgt å bruke tabeller og skjemaer jeg har hentet fra ulike teorier blant annet for å spesifisere hvilke oppgaver som ligger under en barnehageleders funksjon i hver PAIE-funksjon. Oppgavene er uavhengige av hvilke sektor lederen jobber i, men den grunnleggende antakelsen er at eventuelle forskjeller mellom sektorene avdekkes gjennom å sammenligne funksjonene i PAIE-skjemaet.

I et av underkapitlene ser jeg også på hvem er så lederne i barnehagen? Fra å være «den glemte lederen har barnehagelederen blitt en kompetent og strategisk leder som har evnen til å veksle mellom ulike roller og ferdigheter.

#### **3.1. Ledelse i et historisk perspektiv**

I følge Jacobsen og Thorsvik, (2008) er ledelse en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers holdning, atferd og tenkning. Ledelse er altså en prosess mellom mennesker, hvor selve utøvelsen av ledelse tar sikte på å influere andre. Her sier Jacobsen og Thorsvik at man kan fokusere på tre aspekt ved ledelse;

1. Ledelse er en rekke handlinger som utøves av en eller flere personer
2. Ledelse har til hensikt å få andre mennesker til å gjøre noe
3. Ledelse skal bidra til at organisasjonen når sine mål

Ledelse er altså noe som utøves og som kan utøves av personer som ikke sitter i en lederstilling (Jacobsen & Thorsvik, 2008)

Gjennom tidene har det vært flere ulike syn på hva ledelse er og hvordan det best praktiseres. Det har også vært diskutert hvilken betydning lederen har for en organisasjon. Ledelsesteori og ledelse

er i stor grad produkter av det tjuende århundre. Men begrepet «ledelse» kan spores tilbake helt til år 1300. På midten av det 19. århundre ble begrepet «leadership» brukt, først og fremst for å beskrive kontroll og innflytelse (Bass 1990).

I Norge må vi så langt frem som til 1970 årene før vi finner det vi kan kalle ledelsesteorier og i offentlige virksomheter i Norge ble begrepet ledelse først vanlig som så seint som 80-tallet. (Strand 2007, s.40)

Strand peker videre på noen tendenser etter hundre år med ledelsesforskning.

- Menyen av teorier er blitt betraktelig større og de ulike teoriene blir mer inkluderende og tar opp i seg elementer som tidligere er brakt frem. Forestillingen om at det kun er én måte og lede og organisere på er forkastet og forståelsen for variasjon og mangfold er blitt større.
- I starten var det Taylorismen som dominerte. Kunden er nå kommet med som den endelige dommeren når det gjelder resultatet, total kvalitetskonseptet er overlegent i masseproduksjon og kan det kan skilte med at humane, normbaserte metoder brukes for å involvere og stimulere operatørene.
- I de fleste nyere tilnærmingene preges forestillingen om organisasjonens plass i omverdenen. Kundene og den nære omverdenen får en sentral plass i teorien om total kvaliteten også i kriterieteoriene er leverandører, kunder og eiere sentrale målestokker. Derfor ledes teorier om strategi oppmerksomheten mot tilpasning omverdensanalyse og gjør at blant annet dette blir en av hovedoppgavene for lederne.
- I teoriutviklingen er troen på topplederen vendt tilbake. Entreprenørene som ikke er verken ingeniører eller teknikere har ventet i kulissene og har de siste tiårene gitt seg til kjenne og fått oppmerksomhet i teoriene. Lederteoriene har ennå ikke et sikkert grep på de operative og etiske problemstillingene vedrørende den nye økonomien og de nye profittjegerne. Derimot sier lederteoriene mye om de radikale og visjonære topplederne.
- Nye muligheter innenfor tjenesteyting, informasjonsteknologi, og mellommenneskelige relasjoner har skapt et behov for nye forestillinger om organisasjon og ledelse. Selvstyrte team og nettverk er gode eksempler på dette. (Strand, 2007, s.84)

I sin doktorgradsavhandling «Lokaldemokrati på nett og i nett», (Haug, 2008, s.191), viste Are Vegard Haug til Northhouse sin definisjon; «*Leadership is a process whereby an individual influences a group of individuals to achieve a common goal*». Videre trekker Haug frem fire viktige momenter fra definisjonen.

1. Prosess – Ledelse er en prosess

2. Påvirke - Lederne jobber hele tiden for å kunne påvirke andre til å gjøre det de er satt til.

3. Gruppe – Sammen som en gruppe skal de klare å nå et felles mål

4. Måloppnåelse – Ledelse handler om måloppnåelse og evnen til å oppnå resultater gjennom sine medarbeidere.

Hvilken betydning en leder har for en organisasjon er fortsatt uavklart. Lotsberg (2014) fremstiller ulike ledelsesteoretiske tilnærminger sett i lys av et historisk perspektiv. Jeg har i min oppgave valgt å fokusere på to ulike retninger som Lotsberg nevner. Den første Lotsberg fremhever er de ulike teoriene som ser på trekk ved lederne. Her har man vært opptatt av å finne trekk som var allmenngyldige for gode ledere. For å komme frem til noen resultat studerte man kjennetegn ved ledernes personlighet. Dessverre har ikke denne forskningen kommet frem til en universell nøkkel på hva godt lederskap er. Allikevel kan man se at det er enkelte forhold som går igjen blant fremgangsrike ledere. Eksempler på disse trekkene er at de er utviklende, informerte, motiverte og de er sosialt interesserte. Kritikken mot denne retningen har for øvrig vært hardtslående spesielt på at det meningsløst å utelukkende ha fokus på trekk ved lederne uten at man ser det i sammenheng med konteksten i det organisasjonsmessige. For å svare på noe av denne kritikken har det i nyere varianter tatt høyde for ledernes medarbeidere som har blitt bygd inn som en forutsetning. Dette ser man blant annet i en relansering av denne teorien som handler om karismatisk ledelse. Her baserer man det på at medarbeiderne tillegger lederen noen egenskaper for å kunne observere lederens atferd. Tillegges lederen disse egenskapene vil de enklere kunne få oppslutning om organisasjonens og sine egne mål. Disse forutsetningene og egenskapene kan fremstilles slik;

1. *Lederen har ekstreme visjoner.*

2. *Lederen tar en stor personlig risiko.*

3. *Lederen bruker ukonvensjonelle strategier.*

4. *Lederen kan foreta en presis situasjonsanalyse.*

5. *Lederen har desillusjonerte medarbeidere å forholde seg til.*

6. *Lederen kommuniserer selvtillit.*

7. *Lederen bruker personlig makt som er basert på høy ekspertise (Lotsberg, 2014, s.133-134).*

Innenfor retningen teorier om situasjonsbetinget ledelse er man tydeligere på at det er forholdet mellom leder og ansatte som er hovedfokus. I årene etter andre verdenskrig startet forskningsprogrammer i USA å se på forholdet mellom leder-stil og de ulike arbeidsgruppers effektivitet. Dette ble konsentrert til to hoveddimensjoner som dreiet seg om hvorvidt lederen var oppgaveorientert eller menneskeorientert. For å betegne hoveddimensjonene var begrepspar som autoritær leder stil versus delegerende leder stil, hensyn til mennesker versus hensyn til produksjon, styrende leder stil versus støttende leder stil noen av alternativene som ble brukt. Denne teoriretningen representerer et mer edruelig syn på lederskap enn ledertrekkteoriene gjør i sin reneste form. Dette fordi at man ved situasjonsbetinget ledelse trekker inn flere kontekstbegrep. Ved hjelp av denne terminologien ble det oppdaget at ledere som var mest menneskeorientert var mer effektive enn ledere som ble betegnet som mindre effektive (Løtberg 2014).

I følge Jacobsen og Thorsvik (2008) kan man skille mellom ledelse og administrasjon. I ledelsesforskningen er det vanlig å hevde at det er grunnleggende forskjeller på ledelse og administrasjon. (Jacobsen & Thorsvik, 2008, s.381). I modellen under hentet fra Jacobsen og Thorsvik`s bok «Hvordan organisasjoner fungerer» (2008) presiseres det hvordan man innen ledelses litteraturen beskriver forskjellene mellom administrasjon og ledelse som to ulike sett av funksjoner med ulikt innhold.

I administrasjonsbiten fokuseres det på å løse problemer på en effektiv måte og det fokuseres på produksjon. På den andre siden er ledelse å skape visjoner for enheten og fylle organisasjonen med mening samt å lage retningslinjer for hvordan enheten skal kunne utvikle seg.

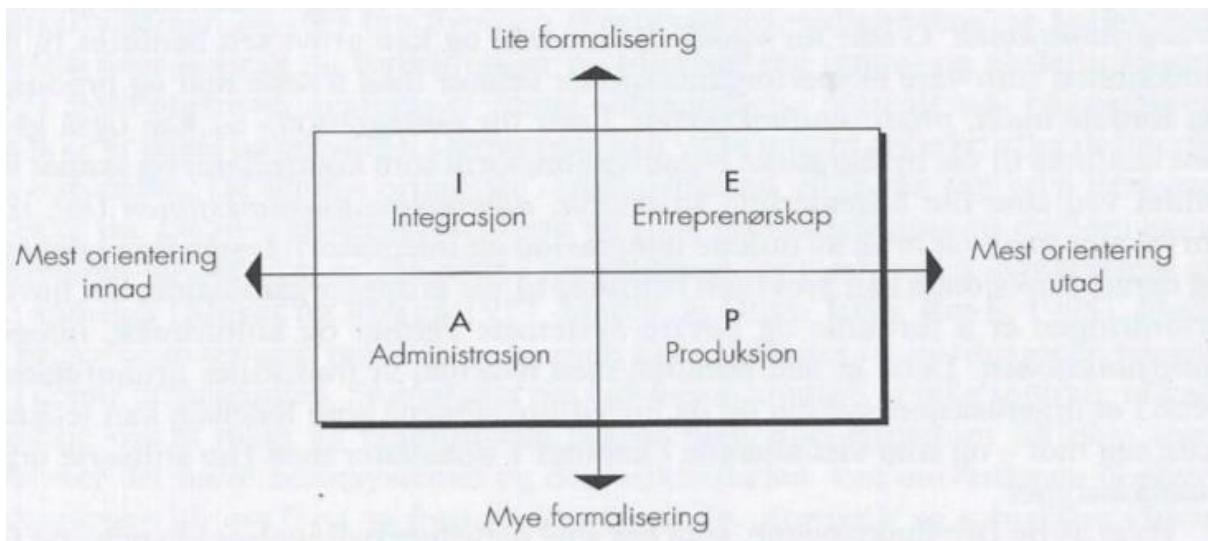
Administrasjon legger vekt på:	Ledelse legger vekt på:
Planlegging	Visjon/misjon
Fordeling av ansvar	Kommunisere visjon
Kontroll/problemløsning	Motivasjon/inspirasjon
Skape balanse	Innovasjon/endring
Maktkonsentrasjon	Maktspredning
Skape lydighet	Skape engasjement
Kontrakt	Ekstra ytelse
Rasjonalitet	Intuisjon
Avstand til andre	Empati/innlevelse
«Administratoren gjør ting riktig»	«Lederen gjør de riktige tingene»

Figur 2. Skillet mellom administrasjon og ledelse (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.382)

### 3.2. PAIE – et samlebegrep

Ved å lede mennesker vil det alltid være et samspill mellom lederen og gruppen som ledes. Dette gjør at det alltid vil være noen kjennetegn ved lederen som er mer enn bare funksjonene og oppgavene som lederen utfører. Rollebegrepet uttrykker hvordan ledere skal utføre og forstå sine arbeidsoppgaver. Gjennom de ulike funksjonene ledere har, kan også ulike roller knyttes til organisasjonsbegrepet. Bestemte funksjoner og roller har bestemte oppgaver som de utfører (Strand 2007, s.21). Adizes beskriver fire ulike typer lederroller; integrator, entreprenør, produsent og administrator (Strand 2007).

For å fremstille disse rollene skjematisk kan det se ut slik;



Figur 3: *Grunnskjema* (Strand, 2007, s.250)

Figuren over viser PAIE systemet og de fire ulike lederrollemodellene. Til venstre ser vi integrasjonsrollen og administrasjonsrollen som er orientert innad i organisasjonene og legger vekt på harmoni og vedlikehold, men til høyre finnes entreprenør og produksjonsrollen som har et mer eksternt fokus og som vektlegger forandring og resultater. I oppgaven min har jeg valgt å ikke gå i dybden av de ulike lederrollene, men ønsker å forklare hver rolle med en kort beskrivelse av innhold slik det er forventet at det kommer til uttrykk i barnehagene. Hensikten her som antydning innledningsvis er at disse fire ulike rollene egner seg godt for å sammenligne privat og offentlig lederskap i barnehagene. Den operasjonelle definisjonen av begrepene utypes i kapittel 5.

Produsentrollen handler om å skape resultater og produsere serviceytelser på høyde med andre organisasjoner i samme kategori. For at en leder skal kunne utøve denne rollen på best mulig måte gjelder det å kjenne sitt fagfelt sammen med organisasjonens mål og dets virkemidler. For en barnehage vil det si å lede kjernevirksomheten og å planlegge, gjennomføre og evaluere det pedagogiske arbeidet. I tillegg handler det også om å utvikle barnehagen i ønsket retning og at lederen har et verdimeslig grunnlag i alt man gjør (Gotvassli, 2019:63)

I administratorrollen skal lederen detaljplanlegge, sette opp regler, koordinere, skape prosedyrer og kontrollere. Administratoren sikrer at systemet fungerer etter planen. I en barnehage skal det lages regler og rutiner, det skal rapporteres til ulike instanser utenfor barnehagen og til eier (Gotvasli, 2019, s. 63) Haug (2008) beskriver også denne rollen som «byråkraten».

Den nest siste lederrollen er integrasjon. Her handler det om å samle hele organisasjonen til å oppnå felles mål og strategier. Det kreves her at integratoren har evnen til å identifisere nye ledere i til å få trenings- og utviklingsfunksjonene til å fungere tilfredsstillende. I barnehagen vil det for eksempel være motivasjon, konflikthåndtering og kompetanseutvikling som kan være viktige integratorfunksjoner (Gotvassli, 2019, s.64)

I motsetning til en administratorrollen hvor man får tildelt bestemte beslutninger og planer må man i entreprenørrollen utvikle slagplanen sin selv. En entreprenør bør være kreativ nok til å finne handlingsmuligheter og villig til å ta risiko. Hvis en entreprenør ikke er villig til å ta risiko kan han eller hun heller ikke ut-nytte handlingsmulighetene. Ved å se på entreprenørrollen i barnehagen handler det her om lederskap hvor man må forholde seg til ulike krav fra omgivelsene også ytre krav og forventninger som hele tiden er under endring. I denne lederrollen i barnehagen må man hente inn både økonomiske og faglige ressurser slik at organisasjonen stadig kan være i utvikling og innovasjon. Entreprenørrollen må altså ikke bare ha et eksternt blikk men den å også kunne se innover i bedriften. Da bør man blant annet se på hvilke unike ressurser man har i form av økonomi, kompetanse og infrastruktur. Her spiller også profilering og markedsføring en viktig rolle (Gotvassli, 2019, s.63)

Både Gotvassli (2019), og Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D., Ø., og Ludvigsen, K., (2012) har gitt sentrale bidrag til ulike studier om barnehageledelse. Børhaug m.fl. , (2012) gjennomførte undersøkelser på barnehagelederne/styrerne som kartla hvor mye tid et utvalg av disse lederne brukte på ulike oppgaver. Arbeidsoppgavene ble kategorisert med administrative lederoppgaver, som innebærer møteforberedelser, samarbeid med personal og foreldre, lønn, budsjett og regnskap. Arbeidslederoppgaver, her menes å motivere og inspirere medarbeiderne og medvirke til konfliktløsning. Pedagogiske lederoppgaver inneholder planlegging og organisering av det pedagogiske arbeidet i tillegg til veiledning til personalet i pedagogiske spørsmål. I følge Gotvassli (2019) er dette en snever forståelse av barnehageledelse han sier videre at han forutsetter at forholdet til omverdenen også er en viktig dimensjon ved lederansvaret i en barnehage og vil tillegge entreprenørskap som en siste ledelsesfunksjon. Det er altså tatt utgangspunkt i PAIE og de fire lederfunksjonene.

I tabellen nedenfor som er basert på Gotvassli (2019, s.66) er det fremhevet flere og mer presise funksjoner i PAIE-skjemaet. I det etterfølgende arbeidet er disse funksjonene anvendt som operasjonelle definisjoner av PAIE skjemaet. Det vil si at enkelte av punktene fremkommer i intervjuguiden og tidsskjemaet som er brukt ved datainnsamling (se for øvrig metodekapittel).

Skjematisk kan dette se slik ut;

<b>Produksjon – pedagogisk ledelse</b>	<b>Entreprenørskap – strategisk ledelse</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faglig veiledning av de ansatte</li> <li>• Planlegging av pedagogisk virksomhet</li> <li>• Evaluering av gjennomførte tiltak</li> <li>• Faglig oppdatering</li> <li>• Diskusjon om utforming av mål</li> <li>• Følge aktivitet på avdelingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontakt med instanser utenfor barnehagen</li> <li>• Prøve å hente inn ressurser til barnehagen utenfra</li> <li>• Profilering og markedsføring</li> <li>• Kontakt med foreldre</li> <li>• Rapportering til andre instanser eller eier</li> </ul>
<b>Integrasjon – Personalledelse</b>	<b>Administrasjon – administrativ ledelse</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivere de ansatte</li> <li>• Løse personalkonflikter</li> <li>• Personalutvikling</li> <li>• Teamutvikling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utforming av struktur</li> <li>• Innkjøp, regnskap og betale regninger</li> <li>• Holde orden i dokumenter, datafiler, dokumentasjon</li> <li>• Utforme regler og rutiner</li> <li>• Vaktlister, vikarer og ansettelse</li> </ul>

Figur 4. «Ledelse som funksjon» (Gotvassli, 2019, s.66)

Børhaug m.fl. fant i sin SOL undersøkelse at personalledelse var den funksjonen styrerne så på som viktigst. SOL undersøkelsen kartla organisasjon og ledelse samt styringsutfordringer i barnehagesektoren. Dette forskningsprosjektet ble finansiert av Praksis FOU programmet i Forskningsrådet og var et samarbeid mellom Høgskolen i Bergen og Uni Rokkansenteret. I undersøkelsene som ble foretatt i tidsrommet mellom 2007 og 2010, ble styrere bedt om å ta stilling til ulike formuleringer som beskrev innholdet i arbeidsoppgavene deres sett ut i fra PAIE. Her fant de blant annet at lederne i barnehagene var mer orientert mot omgivelsene (entreprenørrollen) enn de hadde vært tidligere. Lederne gikk blant annet inn i ulike nettverk og var klar til å konkurrer



både om barn og personal. Tabellen under som er hentet fra resultatene i SOL undersøkelsen illustrerer forholdet mellom opplevd viktighet og den faktiske vektleggingen av de ulike funksjonene. Her viser det at styrerne bruker mest tid på arbeidsoppgaver innenfor funksjonen, integrasjon. Deretter følger administrasjonsoppgaver og tilslutt brukes det like mye tid på entreprenørskap og produksjonsoppgaver (Børhaug m.fl., 2012).

Ledelsesfunksjon	Viktighet	Faktisk vektlegging
Produksjon	3	3
Administrasjon	4	2
Integrasjon	1	1
Entreprenørskap	2	3
N=1241		

Figur 5. Rangerte oppfatninger av viktighet og faktisk vektlegging. Skala fra 1 til 4 der 1= høyest rangert og 4 = lavest rangert (Børhaug, et al., 2012, s.128)

I følge SOL-undersøkelsen brukes det tidsmessig like mye tid til integrasjon i store som i små barnehager. Styrerne mener at presset er så stort på de ansatte i forhold til voksentetthet per barn at de ansatte blir slitne og trenger å motiveres ofte for å gjøre en god nok jobb. Ut ifra denne undersøkelsen som er vist til her er det å motivere de ansatte den enkeltoppgaven styrerne bruker mest tid på. Det er også viktig å merke seg at styrerne mente at administrasjonsbiten tar mer tid enn den burde. Entreprenør bolken er det oppsiktsvekkende få som bruker tid på. Men ser vi på oppgavene innenfor entreprenørskap er det kontakt med foreldre og kontakt med andre instanser utenfor barnehagen de oppgavene det blir brukt tid til. Allikevel er det verdt å merke seg at lederne i de private barnehagene stiller seg litt mer positive til konkurransesituasjonen enn lederne i de kommunale barnehagene. Hele 60% av de styrerne i de private mente konkurranse var stimulerende for barnehagedriften. Når det gjelder produksjon sier styrerne i undersøkelsen foretatt i 1990 at det er planleggingen av det pedagogiske arbeidet som det brukes mest tid på. Minst tid blir brukt til innovasjon og utviklingsprosjekter (Børhaug, m.fl., 2012)

Børhaug og ekspertgruppen fant også i sin rapport at dagens barnehageledere bruker mye tid på de administrative oppgavene samtidig som 90% av lederne ser på pedagogisk ledelse som den viktigste eller nest viktigste oppgaven (Kunnskapsdepartementet, 2018).

Det vil i min oppgave være av interesse å se om det finnes noen likheter og ulikheter i form av tidsbruk i de ulike arbeidsoppgavene sett ut ifra Adizes`PAIE system i tillegg er det interessant å se om resultatene jeg finner er sammenfallende med tidligere funn og teorier.

I forhold til den hierarkiske strukturen i en organisasjon har barnehagelederne en mellomleder rolle, barnehagelederne befinner seg dermed på det administrative nivået. Her finner vi de fleste mellomledere. I de fleste organisasjoner har en mellomleder ansvar for et begrenset område av virksomheten, når det kommer til barnehagelederen er dette området en eller flere barnehager. Noen av de viktigste funksjonene for en mellomleder er å organisere, og administrere sammen med det å sette mål for sin enhet. I tillegg har mellomlederne noen viktige kommunikasjonsfunksjoner hvor de fungerer som et bindeledd til det operative nivået. Det operative nivået er de ulike avdelingene i organisasjonen hvor kjerneaktivitetene utføres. (Jacobsen & Thorsvik, 2007, s.84)

Barnehagelederrollen har i de siste årene fått en betydelig forskningsmessig oppmerksomhet, blant annet med SOL-undersøkelsen. Undersøkelsen hadde et overordnet fokus mot hvordan endrede rammebetingelser i samfunnet og da spesielt innenfor barnehagesektoren har hatt betydning for utformingen av lederrollen i barnehage som organisasjon (Lotsberg, 2014, s.140). Ser vi på tabellen under som er hentet fra Lotsberg (2014) viser det at det er to typer krav som gjennomgående skårer høyest ved en sammenligning av privat og kommunal sektor, i tabellen er også statlig sektor innberegnet. Selv om dette ikke er relevant for denne oppgaven velger jeg å presentere tabellen i sin helhet uti fra Lotsberg`s bidrag i Det kommunale Laboratorium (2014).

Lederkrav	Privat	Statlig	Kommunal
Utvikle nye produkter og tjenester for virksomheten og eventuelt nå nye «kunde grupper» (Entreprenørskap)	9	2	4
Være pådriver for å oppnå konkrete resultater og oppsatte mål (Produksjon)	63	60	47
Støtte utvikle og motivere medarbeidere (Integrasjon)	26	33	44
Sørge for at regler og systemer fungerer, og at de etterlevs i virksomheten (Administrasjon)	2	5	5
(N)	(316)	(60)	(155)

Figur 6. *Andelen ledere som vurderer hvert av 4 lederkrav som det viktigste som blir stilt til dem*  
Svarene er oppgitt i prosent (Lotsberg, 2014, s.141).

Her sier Lotsberg (2014) at det ikke er gjort noen komparative studier ved hjelp av PAIE begrepene. Tabellen viser at det er to krav som skårer høyt, produksjon og integrasjon. Skåren er gjennomgående høy i både privat og kommunal sektor. Derimot er kravene om entreprenørskap og administrasjon en del lavere i begge sektorer. Det vil med andre ord si at både de kommunale og de private lederne opplevde verken administrasjon eller entreprenørskap som særlig viktige. Ser vi på barnehagelederne i neste tabell er det noen endringer i spesielt en av oppgavene.

Lederoppgave	Viktigst	Nest Viktigst
Fastsettelse og utvikling av mål og standarder for disse (Produksjon)	16	31
Tilrettelegging og utvikling av interne regler og rutiner (Administrasjon)	1	8
Å skape oppslutning blant medarbeiderne dine og å støtte og inspirere dem (Integrasjon)	62	29
Å tilpasse barnehagen til endringer i omgivelsene og å se etter nye muligheter (Entreprenørskap)	21	33
N=1241	100	101

Figur 7. *Styrernes opplevelse av viktigste lederoppgave og nest viktigste lederoppgave.* Svarene er oppgitt i prosent (Lotsberg, 2014, s.142).

Denne tabellen verken måler eller viser ikke sektorene opp mot hverandre, allikevel kan den si noe om hva barnehagelederne ser på som viktig i sitt lederskap uavhengig av sektortilhørighet. Her viser det at lederne ser på forholdet til omgivelsene (entreprenørskap) som ganske viktig. Videre er delen hvor det å motivere sine medarbeidere i integrasjonsdelen særdeles viktig for barnehagelederne (Lotsberg, 2014).

### **3.3. Hvem er lederne i barnehagen?**

Som tidligere presisert er barnehagelærerne en yrkesgruppe som har endret seg betraktelig gjennom tidene. Barnehagelederne har gått fra å være en innadvendt, passiv og utydelig ledergjeng til å få en sterk lederidentitet og utøve lederskap langs en rekke dimensjoner (Børhaug m.fl.,2012).

Hvem er så lederne i de ulike barnehagene? Er det forskjell på ledere i kommunale barnehager versus ledere i private barnehager? Basert på Jacobsen (2019) kan vi forvente at det finnes noen gradforskjeller i offentlige og private virksomheter og at kjønn, utdanningsnivå og utdanningstype er ganske så betydelige. En viktig presisering er at Jacobsen ikke opptatt av en spesiell yrkesgruppe slik jeg har vært i min oppgave. Derimot ser Jacobsen til ulike typer yrker og ledere på sektornivåene privat og offentlig.

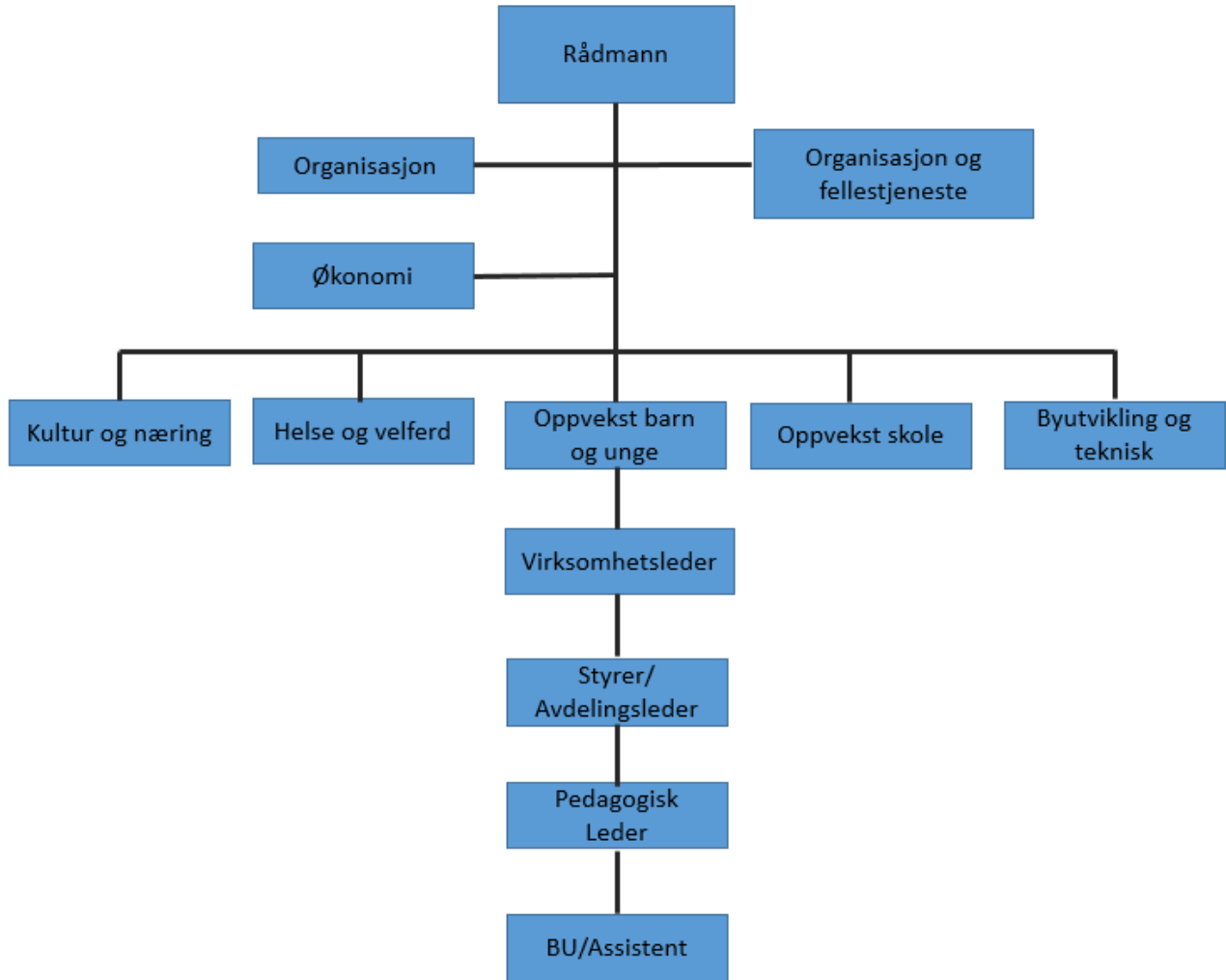
En stor forskjell mellom private og kommunale organisasjoner er at mange av oppgavene som ligger inn under offentlig sektor er sterkt profesjonaliserte. Det vil si oppgaver hvor man må ha en spesiell type utdanning som for eksempel om man jobber på et sykehus skal man en ha sykepleierutdanning, være utdannet lege, det samme gjelder for utdanningsinstitusjonene, her må man ha en lærerutdanning eller barnehagelærerutdanning om en skal få seg en mellomlederrolle. Det er i omsorgsyrkene man finner flest kvinner samt flest kvinnelige ledere, i hvert fall på lavere nivå. Dette får igjen ifølge Jacobsen betydelige konsekvenser for hva ledere tenker, gjør og mener (Jacobsen, 2019). Børhaug på sin side spør om dette betyr noe sett uti fra et profesjons og styringsperspektiv i barnehagene. Her vil man forvente små forskjeller fordi lovverket og rammeplanen er lik for alle og det er den samme profesjonen som har ansvar for den faglige ledelsen i alle landets barnehager

Ser man det derimot fra et organisasjonsperspektiv forventes det også at når organiseringen varierer vil det ha virkninger. Det forventes også ut ifra New Public Management at den private tjenesteproduksjonen, særlig når den er kombinert med konkurranse, vil gi innovasjon, alternative

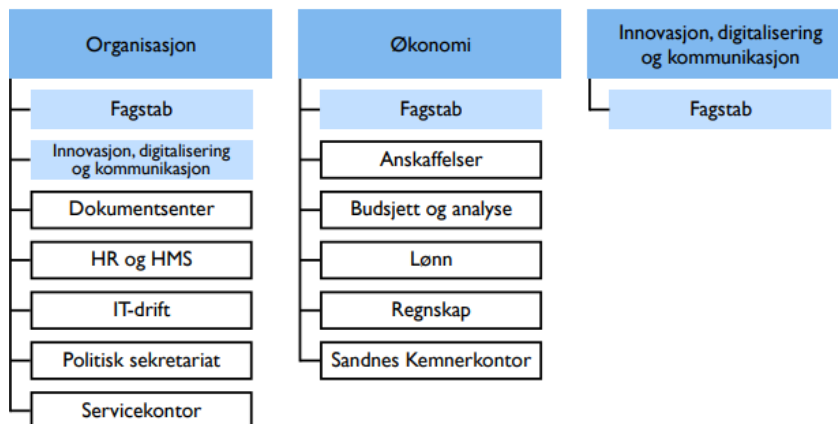
tjenester og andre organisasjonsformer sammen med mer brukertilpasning noe som vil utfordre de offentlige (Kunnskapsdepartementet, 2019). Finnes det så forskning som tyder på slike systematiske forskjeller?

Flere brukerundersøkelser viser at private barnehager har bedre brukertilfredshet enn de offentlige. Allikevel peker funnene i ulike retninger som sier at private barnehager har bedre resultatskår på læring og senere utdanning sammen med at i private barnehager har foreldre en markert høyere sosioøkonomisk status enn i de kommunale. Videre ser man utfra profileringen å dømme at de kommunale barnehagene og de private barnehagene satser på ulike tilbud. De kommunale satser mer på språkutvikling mens de private har friluftsliv og praktisk-estetiske aktiviteter som sine satsingsområder (Kunnskapsdepartementet, 2018). Høyst sannsynlig er det kommunene selv som introduserer språksatsingen slik at hver barnehage skal forberede barna til skolen samtidig som de da sikter seg inn på andre foreldregrupper enn de private gjør. Altså velges det en alternativ brukertilpasning av tilbudet. Dette kan igjen ses på som et uttrykk for at offentlige organisasjoner er vevd inn i et offentlig etos som legger større vekt på samfunnsperspektivet og samordningen mellom tjenestene (Kunnskapsdepartementet, 2018).

### 3.4. To sektorer - to organisasjonskart



**Organisasjonskart – kommunen**



Morten Øgård (2014) referer til administrasjonsmodellen, tradisjonelt har kommunene hatt en hierarkisk organisering med klare og tydelige skiller mellom fagområdene og en inndeling med rådmann, etatsledere, avdelingsledere og ansatte (Øgård, 2014). Ledere i den byråkratiske kommunen har administrert i kraft av sin fagkunnskap med andre ord er de betegnet som profesjonsledere.

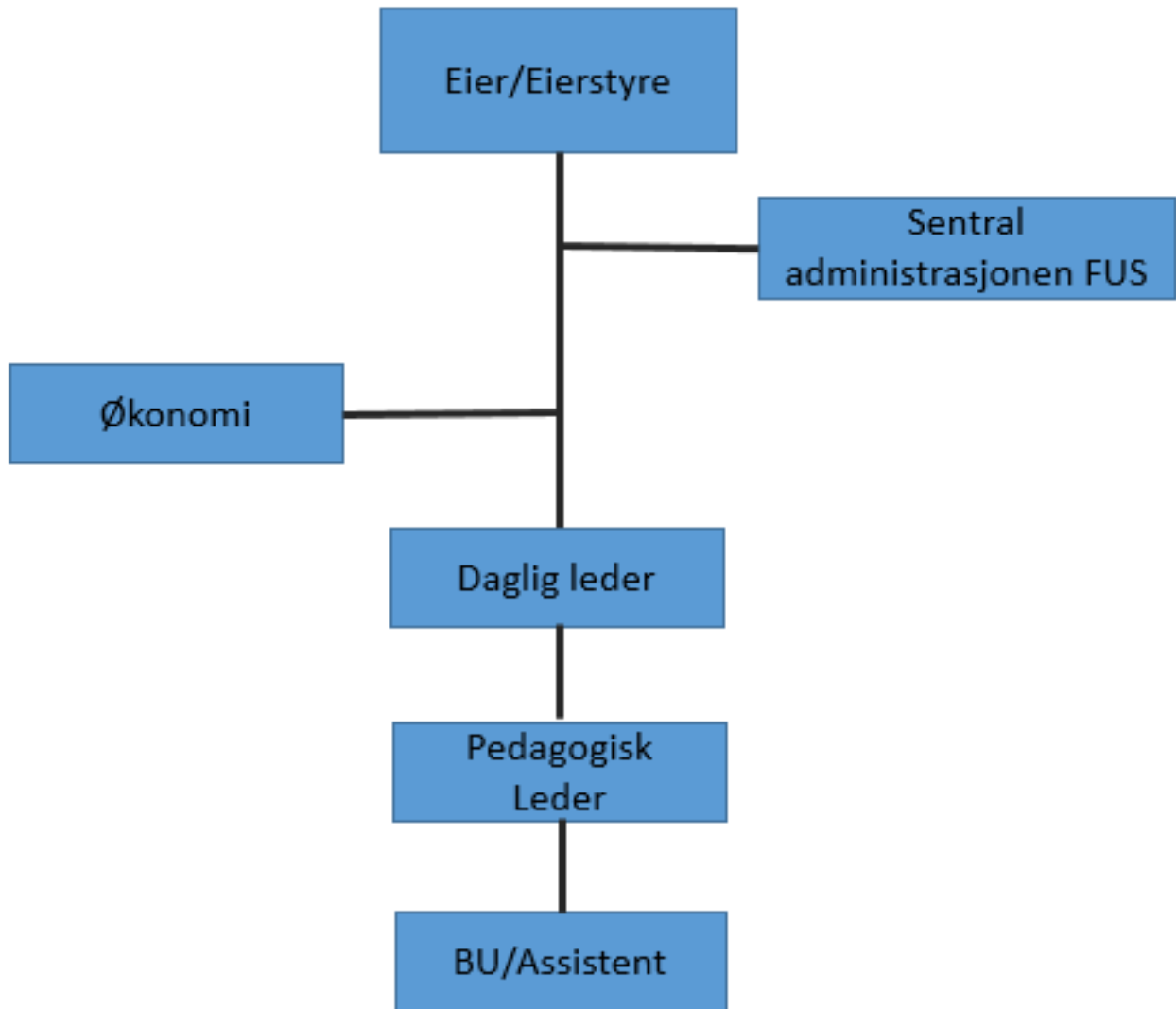
*«Rådmannen er den øverste sjefen for administrasjonen i en kommune. Vedkommende er ansatt som tjenesteperon i kommunen, til forskjell fra ordføreren som er valgt av kommunestyret som den fremste politiske lederen» (UiO, 2018).*

*«Rådmannen er kommunens øverste ledd, rådmannen skal påse at de sakene som legges fram for kommunestyret, formannskapet og andre politiske organer i en kommune, er forsvarlig utredet, og at vedtak blir iverksatt» (UiO, 2018).*

Under rådmannen følger rådmannens ledergruppe hvor direktør for oppvekst har sin posisjon. Direktøren for oppvekst har ansvaret for fag og utvikling i alle kommunale og private barnehager og i tillegg er et av ansvarsområdene kvalitet i barnehager og skoler i kommunen. Deretter følger de ulike avdelingene, kultur og næring, helse og velferd, oppvekst barn og unge, oppvekst skole og byutvikling og teknisk. Barnehagene i kommunen tilhører underavdelingen oppvekst barn og unge. Barnehage enhetene er fordelt med en virksomhetsleder som er ansvarlig for 2 eller flere barnehageenheter. Under virksomhetsleder følger styrer som har det daglige ansvaret for barnehagen. I hver barnehage er det igjen ansatt pedagoger som leder hver sin barnegruppe/avdeling disse har med seg barne –og ungdomsarbeidere og assistenter til å utføre arbeidet på sin avdeling.

De administrative oppgavene i kommunen blir ivaretatt av ulike avdelinger som i denne kommunen er organisasjon, økonomi og innovasjon, digitalisering og kommunikasjon. Disse underavdelingene er med på å ivareta deler av det administrative arbeidet til både virksomhetsledere og styrere i de ulike barnehagene og andre institusjoner tilhørende kommunen.

### Organisasjonskart – FUS



Konsernet Trygge barnehager AS/FUS er bygget opp noe annerledes.

Her sitter eier sammen med eierstyret på toppen av hierarkiet, under seg har de sentraladministrasjonen som i dette tilfellet er lokalisert i Oslo. FUS har en støttfunksjon som er outsourset til en underbedrift med samme eier som skal støtte daglig leder i hver barnehage med administrative oppgaver. Hver barnehageenhet i FUS har en daglig leder som er tilsvarende virksomhetsleder og styrer, etter følger samme struktur som kommunale barnehager med pedagoger som avdelingsledere sammen med barne –og ungdomsarbeidere og assistenter.



Ser man på kommunen som en av mange organisasjoner i samfunnet har kommunen både fellestrekk og trekk som skiller den fra andre typer organisasjoner (Bukve, 2014, s. 111). Kommunens organisasjonskart viser at kommunen er inndelt i to nivå under rådmannen. I nivå 1 finner vi direktørene for de ulike avdelingene og på nivå 2 sitter alle virksomhetslederne for de ulike institusjonene som er underlagt kommunen, deriblant barnehager. Styrerne i de ulike barnehagene finner vi et ledd under virksomhetslederne. Ser vi på støttetjenestene kommunen har som stort sett er administrativ støtte som for eksempel HR, IT, og lønn

### **3.5. Demografi, følelsesmessig tilknytning til organisasjonen, motivasjon og handlingsfrihet**

Demografiske trekk, det vil si kjønn, alder og utdanning sammen med psykologiske trekk kan ifølge Jacobsen (2019) ha en betydning for hvor man finner de ulike typene av ledere i de ulike sektorene. Når vi ser på kjønn er det mange oppgavene i den offentlige sektoren som er knyttet til et altruistisk aspekt, det vil si oppgaver som er rettet mot å hjelpe andre. Eksempelvis sykehus og sykehjem, barnehage og barnevernstjenesten. I motsetning til private organisasjoner hvor profitt og inntjening er et hovedmotiv vil det her tiltrekke seg mennesker med andre personlighetstrekk og annen bakgrunn. (Jacobsen, 2019;39) Vi kan da se at enkelte typer yrker spesielt i offentlig sektor krever en spesiell type utdanning, sykepleiere, barnehagelærere, sosionomer. Det vi vet ut av dette er at i disse yrkene er det overtallig av det kvinnelige kjønn.

En antakelsen når man snakker om ledernes demografi er at en persons bakgrunn har betydning for dens atferd. Det er også en vanlig antakelse å tenke at ulike bakgrunner fanger opp ulike erfaringer som mennesker har tilegnet seg gjennom sine livsfaser. Gjennom oppveksten og den utdanningen man velger sosialiseres vi mennesker og tilegner oss et sett med normer, tankemønstre og verdier som blir tatt med videre i livet.

Demografiske ulikheter mellom ledere i organisasjoner gradert etter offentlighet.

	Rent private organisasjoner	AS med blandet eierskap	Offentlig forretningsbasert virksomhet	Rent offentlige Org.
Kjønn (%)				
Menn	75			
Kvinner	25			
Alder	47,2	48,1		
Høyeste utdanning (%)				
Videregående, fagutdanning eller lavere	39	17	26	10
Opptil 4 år ved høyskole/universitet	41	43	37	34
Mer enn 4 år ved høyskole/universitet	20	40	37	56
Utdanningstype (%)				
Ingeniør/teknologi/real/ Naturfag	31	42	40	24
Håndverksfag	16	5	9	3
Økonomi/administrasjon	30	41	26	18
Juss	1	3	1	4
Samfunnsvitenskap/ Psykologi/humaniora/ Kultur	2	2	7	22
Militær/politi	1	1	2	2
Helse/sosial/omsorg	5	2	4	22
Annet	14	4	11	5

Figur 7. Demografiske forskjeller mellom ledere i organisasjoner gradert etter offentlighet.

Tabellen hentet fra Jacobsen (2019, s.43) viser at bakgrunnen til lederne varierer betydelig etter grad av offentlighet.

Hvis man oppsummerer tabellen i korte trekk viser den tre essensielle punkt;

- Det er flere kvinner i offentlige organisasjoner enn i andre typer organisasjoner
- Ledernes utdanningsnivå er høyest i offentlige organisasjoner og lavest i de rent private organisasjonene.
- Lederne i rent offentlige organisasjoner har mye oftere samfunnsvitenskapelige/psykologiske/e.l og helse/sosialfaglig utdanning (Jacobsen, 2019, s.42).

Utdanning kan sees på som en form for sosialisering hvor mennesker tilegner seg spesielle kunnskaper, verdier og ferdigheter. Når det gjelder alder er det ut i fra et sosialisering og utviklingsperspektiv sammen med et gruppe/kohort perspektiv. Man kan ta utgangspunkt i at personer som vokser opp i samme tidsperiode eksponeres for mye av det samme. De får et spesielt syn på verden hvor spesielle hendelser setter sine merker og det er spesielle verdier som tilegnes. Med hensyn til kjønn er dette en svært kompleks diskusjon fordi man kan trekke inn biologiske forskjeller i forhold til de sosiale (født sånn eller blitt sånn) (Jacobsen, 2019, s. 39-41).

Max Weber påpekte allerede i sin diskusjon av byråkratiets og det moderne samfunnets fremvekst behovet for en «standsære» eller esprit de corps i «det moderne embetsverk». Uten standsære ville den frykteligste korrupsjon og laveste forsumpning bli vår skjebne. For Weber var dette knyttet til byråkratiske verdier som upartiskhet eller likhet for loven og subsumpsjon. Subsumpsjon vil si at vedtak og handlinger alltid skal kunne ledes tilbake til regler og lovverket. Med formelle strukturer og regler og et tilhørende kontrollsystem ville man få forutsigbarhet og stabilitet. Allikevel kunne man aldri hindre at ansatte i embetsverket kunne utnytte sin posisjon til å oppnå fordeler for sine nærmeste eller for seg selv. Ledere i offentlige organisasjoner måtte altså ha fellesskapets beste, allmenninteressen som den viktigste retningslinjen og ikke snevre egeninteresser. Dette er det som utgjør kjernen i en offentlig etos, ønsket om å gjøre noe for andre (Jacobsen, 2019, s.52-55).

Det er ikke tvil om at private og offentlige organisasjoner skal realisere ulike verdier. Offentlige organisasjoner har verdier som rettferdighet, deliberasjon og likhet som skal realiseres mens i private organisasjoner er ofte profitt og inntjening svært sentrale verdier. Uten å tjene penger vil ikke organisasjonen kunne fortsette. Så lenge inntjening og profitt er grunnleggende verdier for de private organisasjonene, vil en anta at ledere i privat sektor vil vektlegge ytre motivatorer mer enn ledere i den offentlige sektor (Jacobsen, 2019, s.53). Ser man på det offentlige og den private sektoren i et større bilde enn bare barnehager som organisasjoner er sannsynligheten for at de to

sektorene tiltrekker seg mennesker med ulike verdier. I offentlig sektor vil ofte profesjoner med sterk etos knyttet til å hjelpe andre mennesker eksempelvis leger, sykepleiere, barnehagelærere, sosionomer o.l utgjøre en stor andel av arbeidsstyrken. En større andel av de som jobber i privat sektor vil ofte være ingeniører eller økonomer, dette er fag hvor det altruistiske blir kraftig nedtonet (Jacobsen, 2019).

Ser man videre på noen punkter som forlengelse av argumentet som omhandler etos er det i organisasjonsforskningen blitt identifisert tre tilknytningsformer som ansatte og ledere kan ha til sin organisasjon.

1. Nødvendighet - («continuance commitment») dette kan relateres til at personer kan oppleve at de er bundet til sin organisasjon gjennom investeringer som de har foretatt over en tidsperiode og derav kostnader knyttet til å bryte med organisasjonen.
2. Normativ- («normative commitment») denne typen forpliktelse baserer seg på at den ansatte har en opplevelse av å være knyttet til organisasjonen fordi han skylder den noe. Eksempel på dette er at organisasjonen har lagt til rette arbeidet slik at den ansatte tåler en ekstra belastning i privatsfære for en periode. Slik oppstår en bytterelasjon mellom organisasjonen og den ansatte og den ansatte kan oppleve at organisasjonen har ytt mer enn det man selv har.
3. Følelsesmessig - («affective commitment») her like den ansatte å være i organisasjonen og føler seg hjemme. Den ansatte liker ledelsen, oppgavene sine, menneskene og kollegaene og slik dannes det emosjonelle bånd som knytter den ansatte sterkt til sin organisasjon (Jacobsen, 2019, s.54).

Forskning sier her at det er den følelsesmessige tilknytningen som har den sterkeste effekten på lederatferden. Og da spesielt på i hvor stor grad ledere blir værende i organisasjonen eller søker seg til andre steder (Jacobsen, 2019). Ser vi mot barnehagene som organisasjoner velger flere barnehagelærere å bli i værende i barnehagen. I nyere studier pekes det på store endringer i forhold til jobbstabiliteten til denne yrkesgruppen. Fra 2008 til 2012 økte antall barnehageledere som har jobbet i samme barnehage i mer enn fem år fra 51% til 61%. En av årsakene til stabiliteten i denne gruppen er at det i den senere tid har kommet flere utdanningsveier og en annen årsak kan være lønnsutviklingen og anerkjennelsen av barnehagelærerrollen. Høy stabilitet blant kommunal mellomledere er også nylig dokumentert av Baldersheim og kollegaer (2021).

I teorien skilles det klart mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon har et egoistisk synspunkt og er knyttet til belønninger en får i jobben og i arbeidet man gjør. Ytre motivasjon er derimot knyttet til belønninger en får for jobben og for arbeidet man gjør. Når vi snakker om begge disse typene av motivasjon kan vi si at begge har et egoistisk utgangspunkt fordi motivasjon skjer ved at den enkelte opplever glede og/eller nytte for seg selv. Her kan det tenkes at mennesker som trekkes mot den offentlige sektor er mer opptatt av å hjelpe folk og dermed styres av den såkalte prososiale motivasjonsfaktoren. Denne motivasjonsfaktoren også kalt PSM, Public Sector Motivation var et fenomen som er knyttet til den offentlige sektor. Dette er en motivasjonsfaktor som kan betraktes som en variant av indre motivasjon og kan knyttes opp mot andres nytte og glede av den jobben man utfører. For å at dette skulle kunne brukes i privat sektor måtte fenomenet redefineres til noe mer generelt og det ble da kalt prososial motivasjon. I private organisasjoner er ofte inntjening og profitt grunnleggende verdier og det virker da rimelig å anta at ledere som jobber i privat sektor vil legge større vekt på ytre motivasjonsfaktorer enn ledere i offentlig sektor. (Jacobsen, 2019, s.53)

*«Autonomi og mulighet til å utøve skjønn er en forutsetning for å kunne utøve ledelse»* (Jacobsen, 2019, s.69). Jacobsen viser til at handlingsrom kan defineres på mange ulike måter, fordi det kan variere en del på hvilket område i sitt arbeid en leder har handlefrihet. Når man snakker om beslutningsfrihet går dette ut på den friheten lederen har til å allokere økonomiske ressurser ut «å spørre om lov». Organisatorisk frihet vil si i hvor stor grad en leders handlinger bør avklares med andre ledere i andre enheter som han eller hun er avhengig eller blir påvirket av. Til slutt viser Jacobsen til jobbfrihet. Dette handler om i hvor stor grad lederen selv kan bestemme sine arbeidsoppgaver og hvordan de skal utføres (Jacobsen, 2019).

Jeg skal i min oppgave se på organisasjoner i samme bransje og med samme formål, retningslinjer og rammer. Allikevel ønsker jeg å ta med funn fra forskning som er foretatt på et bredere felt i sammenligning av privat og offentlig sektor.

Kontekstuelle forskjeller er et av de grunnleggende skillene mellom offentlige og private organisasjoner. Regulering, finansiering og eierskap er slike kontekstuelle forhold ledere må tilpasse seg. Når så disse kontekstene varierer er det rimelig å tenke at dette også kan gjøre noe med utøvelse av ledelsen i organisasjonene (Jacobsen, 2019). Dette kan igjen ha påvirkning på handlingsrommet og hvilken betydning har dette for hva lederen kan og ikke kan gjøre.

I de fleste ledelsesteorier antas det implisitt at ledere står relativt fritt til å ta egne og frie valg. På tross av dette har noen ledelsesforskere vist at en leders hverdag ofte kjennetegnes av det enkelte har kalt handlingstvang. Det er bare unntaksvis at ledere kan gjøre det de personlig eller faglig måtte ønske. De må i stedet forholde seg til planer og resultatkrav, det må gjennomføres medarbeidersamtaler, lederne må ofte delta på møter de ikke alltid ser nytten av og de må være til stede under ulike hendelser. Eksempelvis når en kollega går av med pensjon. Dette er noen av de «ikke-heroiske eller trivielle tingene en leder bare «må» gjøre. En leder kan også oppleve at ting han eller hun vil gjøre, strider mot styret eller at lederen selv ønsker å gjøre ting på en spesiell måte, for så å finne ut av at det ikke samsvarer med en forhandlet avtale med for eksempel en fagforening. Dette er eksempler på at konteksten en leder inngår i bestemmer i større grad lederens atferd enn den bestemmer trekk ved en leder. I en byråkratisk organisasjon med en formell struktur preget av regler og rutiner legges det betydelige begrensninger på en leders atferd (Jacobsen, 2019).

Blir handlingsrommet da svekket for lederen i en byråkratisk organisasjon? Jacobsen sier at i en slik byråkratisk organisasjon der mye er styrt av rutiner og regler er det lite rom for å utøve ledelse utover det å sørge for at reglene blir fulgt. Videre sier Jacobsen at dette også kan tenkes i og om organisasjoner som har svært klare mål, spesielt resultatmål bidrar til å begrense handlingsrom. Jo klarere mål, jo mindre handlingsrom finnes det for lederne til å utvikle og definere egne mål, samt å fortolke mål (Jacobsen, 2019).

	Rent private organisasjoner (bedrifter)	Aksjeselskap med blandet eierskap	Offentlig forretningsbasert virksomhet	Rent offentlige organisasjoner	F-verdi (sig)
Handlingsrom	3.5 (0.9)	3.3 (0.9)	3.4 (0.9)	3.1 (0.9)	33.22 (00.00)

Tabellen ovenfor viser at ledere i offentlig sektor opplever mindre handlingsrom enn ledere i andre typer organisasjoner. De lederne som opplever størst handlingsrom jobber i private og offentlige forretningsvirksomheter (Jacobsen, 2019, s.86-87).

Børhaug og hans ekspertutvalg ser også på om det er noe forskjell for yrkesutøvelsen, autonomien, differensieringen og forholdet til omgivelsene om barnehagene er private eller offentligstyrte (Kunnskapsdepartementet, 2018).

### **3.6. Hypoteser – en presisering**

I de foregående avsnittene er det antydning flere mulige forventninger både til likhet og ulikhet mellom private og kommunale ledere generelt og da barnehageledelse spesielt. Samtidig er det som nevnt tidlig i oppgaven relativt lite forskning på forskjeller i offentlig og privat ledelse. Dette til tross for at barnehageområdet blir sett på som et omfattende og viktig område, og et område hvor det «private» innslaget i offentlig sektor er stort. Forskningen som finnes i dette feltet domineres av at det er et fåtall forskere og ofte er det dårlig koblet sammen med teoriutvikling og forskning som lederskap i andre organisasjoner. Det finnes etter hvert noen masteravhandlinger og mindre arbeider som berøre ledelse i norske barnehager. (Gotvassli, 2013, s.301) Derfor er det en utfordring å tillegge denne oppgaven mye teori innen dette konkrete området. Oppgaven har slikt sett et visst eksplorerende tilsnitt. Samtidig er det som antydning innledningsvis hensiktsmessig å bruke etablert teori som analytiske verktøy for å avdekke eventuelle forskjeller i læringjeningene mellom privat og kommunale barnehager.

Konkret er det valgt å vektlegge det såkalte PAIE-skjemaet (presentert over) som et analytisk verktøy. Det er videre valgt å presentere forventningene til variasjon mellom sektorene som et sett med fire generelle hypoteser som utdypes nedenfor. Hypotesene adresseres senere i det empiriske materialet hvor hensikten er å avklare om stemmer, også sett opp mot tidligere forskning som tross alt finnes.

Som daglig leder i en privat barnehage har man mange ulike fagfelt konsentrert rundt sin lederstilling. Økonomi er en stor del av arbeidsoppgavene sammen markedsføring og inntjening av profitt. Til tross for at de store kommersielle barnehageeierne drives mer eller mindre som en hybrid virksomhet kreves overskudd fra hvert as.

#### **Hypotese 1: Produksjonshypotesen**

Som det fremkommer over i figur 4 «Ledelse som funksjon» som er basert på Gotvassli, 2019, s.66, kjennetegnes produksjonsrollen av flere faktorer, faglig veiledning av ansatte, planlegging av den pedagogiske virksomheten, evaluering av gjennomførte tiltak, faglig oppdatering og følge aktivitet på avdeling (Gotvassli, 2019). Dette er funksjoner som vi fra litteraturen ikke enkelt kan forvente at representerer forskjeller mellom sektorene. Dette skyldes ikke minst at oppgavene er nokså sterkt lovregulert, for eksempel de pedagogiske forholdene. Både private og kommunale barnehageledere er opptatt av faglig integritet, og ønsker å holde seg oppdaterte på faglig relaterte spørsmål.

Samtidig, kanskje fordi de kommersielle selskapene forventes å ha bygget opp strukturen rundt sine barnehager med en relativ liten administrasjonsdel som er kostnadsdrivende, vil dette gi seg utslag i mindre tid til å holde seg faglig oppdatert, noe som vil gi utslag i et ønske om mer tid til disse aktivitetene. Likevel, for å teste antakelsene om produksjonsrollen er følgende hypotese formulert:

- Hypotese 1: *Barnehagelederne i private og kommunale barnehager opplever produksjonsrollen i hovedsak likt.*

### **Hypotese 2: Administrasjonshypotesen**

Ser vi igjen på figur 4 (Gotvassli, 2019), kjennetegnes administrasjonsdelen med fem faktorer: Utforming og struktur, innkjøp og regnskap, holde orden i dokumenter og datafiler, utforme regler og rutiner, vaktlister og vikarer samt ansettelse (Gotvassli, 2019). Her handler det om at lederne skal være i stand til å administrere enhetene sine og sørge for at lover og regler blir overholdt. Som organisasjonskartene illustrerte har de kommunale barnehagelederne en større administrasjon som en støttefunksjon hvor de kan få og delvis får administrativ hjelp i form av blant annet IT, lønn og foreldrebetaling. Barnehagelederne i de privateide barnehagen sitter alene med ansvaret for disse funksjonene innenfor den administrative rollen. Børhaug m.fl (2011) og Gotvassli (2019) viser til at barnehagelederne uavhengig av sektor bruker mye tid på nettopp administrasjonsfunksjonen. «*De administrative oppgavene, slik de er operasjonalisert i her, tar mye tid, og styrerne gir i liten grad uttrykk for ønske om å bruke mer tid på dette*» (Børhaug m.fl., 2011, s. 121). Børhaug og hans ekspertgruppe (2019) skriver i sin rapport at barnehagelederne har således en tidstyv i form av det administrative rutinearbeidet som gir mindre tid til pedagogisk ledelse (Kunnskapsdepartementet, 2019).

- Hypotese 2: *Barnehagelederne i private og kommunale barnehager opplever at administrasjonsrollen tar mye tid samtidig som ingen av lederne ønsker å bruke mer tid på denne funksjonen.*

### **Hypotese 3: Integrasjonshypotesen**

Integrasjon omhandler følgende faktorer: motivere ansatte, løse personalkonflikter, personal- og teamutvikling. Integrasjon handler altså mye om personalledelse, studier viser at dette er en viktig



oppgave for barnehagelederne. Ifølge Børhaug og ekspertutvalget (2018) brukes det mye tid på denne oppgaven. Videre viser ekspertutvalget til at mange av lederne i barnehager føler seg etisk forpliktet til at medarbeiderne er motiverte og trives på jobb noe som igjen kan tyde på at kvaliteten i barnehagene er avhengig av motiverte ansatte. Lederne i barnehagene skal altså sørge for at alle de som jobber i barnehagen både utdannede, faglærte og de ufaglærte motiveres til å gjøre en god jobb. I tillegg skal lederne sikre at alle de ansatte opplever progresjon, læring og trivsel i arbeidet sitt.

- Hypotese 3: *Barnehagelederne i både private og kommunale barnehager bruker mye tid på å motivere ansatte derav tilfaller mange arbeidstimer på integrasjonsfunksjonen.*

#### **Hypotese 4: Entreprenørhypotesen**

I følge Gotvassli må dagens barnehageledere være villige til å ta risiko og være kreative nok til å finne fram til handlingsmuligheter. Samtidig spiller også profilering og markedsføring en viktig rolle i dagens barnehageverden (Gotvassli, 2019). Børhaug og ekspertgruppen hans finner at lederne i de private barnehagene bruker mer tid på nettopp profilering av barnehagen enn de kommunale styrerne gjør. De private barnehagene profilerer også barnehagene «sine» annerledes. Det mener de kan sees på som om de private barnehagelederne er mer fortrolige med konkurransesituasjonen. Opplever de private barnehagene å være i konkurransesituasjon legger de stor vekt på den ytre profileringen enn de kommunale barnehagene gjør, det kan igjen føre til en mer tydelig ekstern profil for de private aktørene i motsetning til de offentlige (Kunnskapsdepartementet, 2018, s.161).

Også når konkurransen spisser seg til kreves det at barnehagene strekker seg enda lengre i forhold til kvalitet og service, samtidig må kanskje barnehagelederrollen bli mer markedsorientert, uavhengig av hvilken sektor den tilhører.

- Hypotese 4: *Det eksisterer mer entreprenørskap i de private barnehagene enn de kommunale barnehagene.*

Disse hypotesene og antakelsene får jeg testet ut i tidsskjemaene og intervjuene i kapittel 5.

## **Kapittel 4 Design og metode**

### **4.1. Overordnet fremgangsmåte**

Hvordan skal vi så gå fram for å teste de ulike hypotesene, og på den måten få fram forskjeller og likheter i ledelsen på private og kommunale barnehager? I følge Jacobsen er hensikten med forskning å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten, videre sier han at «*Metode er de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten*» (Jacobsen 2016:23)

I dette kapitlet vil jeg redegjøre for hvilken vitenskapelig metode jeg har benyttet meg av ved innsamling av data. Jeg vil si litt om hvilke data som var relevante for at jeg kunne svare på problemstillingen, og hvordan disse dataene ble samlet inn og analysert. Jeg vil også komme inn på hvilke konsekvenser valgene kan ha for undersøkelsens relevans og gyldighet, og for dens troverdighet.

Norske barnehager er varierende i størrelse og eierstruktur. Man kan grovt dele barnehagene inn i kommunale, private eller ideelle eierskap. Jeg har valgt å fokusere på to av disse formene, kommunale og private da jeg i all hovedsak er opptatt av å finne forskjeller og likheter mellom privat og kommunalt eierskap. De private er eid av en stor kommersiell nasjonal kjede. På grunn av ulik eierstruktur varierer det på ulike størrelser på lederteam og ledelse i den enkelte barnehage. Lederrollen og styrerrollen i barnehagene er generelt i en ensom posisjon hvor man skal ha ansvar for å forvalte det pedagogiske arbeidet, det administrative arbeidet og ha ansvar for personalet i virksomheten. Respondentene er barnehageledere i 6 barnehager fordelt på 3 kommunale og 3 private barnehager med ulike størrelser. I undersøkelsen min har jeg konsentrert meg om enkeltindividet i dette tilfellet, barnehagelederen.

Ved valg av metode må man ta stilling til hvilken type informasjon man trenger for å få et resultat som er relevant i forhold til problemstillingen i oppgaven. Det er to metoder som kan anvendes for å innhente empiri når man jobber med en forskningsstudie. Det er kvalitativ metode og kvantitativ metode, man kan også kombinere disse metodene. Ønsker man å finne bredde, hyppighet eller omfang av et fenomen anvendes vanligvis kvantitativ metode i forskningen. Her har man flere eller mange respondenter og det brukes spørreskjema som undersøkelsesmetode. I spørreskjemaet har faste svaralternativer som den som undersøker har definert på forhånd. Ved å velge kvalitativ metode får man som forsker frem åpne data og nyanser og man kan undersøke få enheter, her brukes intervju som undersøkelsesmetode. Denne metoden handler om å få tak i hvordan

respondentene tolker den sosiale virkeligheten de befinner seg i. Kvalitativ metode er godt egnet når man ønsker å gå i dybden av et tema, dette kan ikke gjøres gjennom fastsatte svaralternativ men man må la deltakerne få bruke sine egne ord i åpne intervjuer samtidig som de observeres av utføreren. Slik får man frem ulike nyanser og variasjoner slik at man bedre kan kunne forstå svarene som gis (Jacobsen, 2015).

Jeg har i min undersøkelse valgt å bruke en kombinasjon av kvalitativ og kvantitativ metode hvor jeg konsentrerer meg om et lite utvalg enheter og går i dybden i form av et intervju med alle respondentene. Utvalget er få informanter og derfor var jeg avhengig av mest mulig data som kunne benyttes for å svare på problemstillingene. Jeg valgte da å tilføre et tidsskjema som alle informantene fikk tilsendt i forkant av dybdeintervjuet. Tidsskjemaet var laget utfra PAIE og figuren i kapittel 3.2. hvor Gotvassli presenterer ledelse som funksjon med ulike oppgaver under hver funksjon i PAIE systemet. I de kommende kapitler vil det bli nærmere forklart hvordan barnehagelederne fylte ut tidsskjemaet.

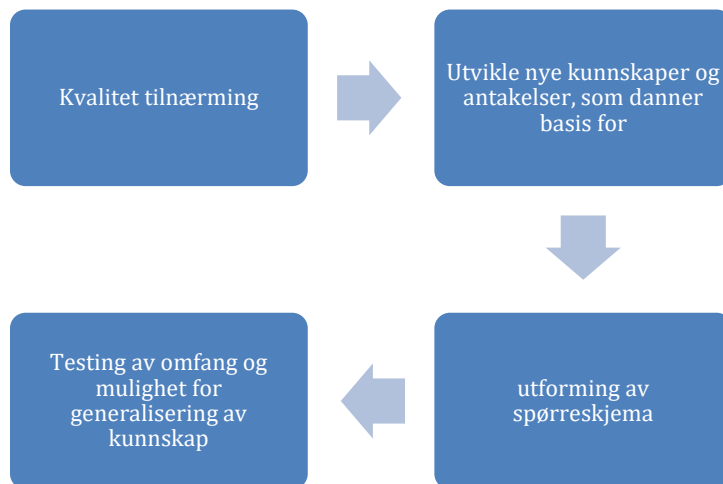
#### **4.2.Valg av metode og forskningsdesign**

I følge Jacobsen er metode en måte å gå fram på for å samle inn empiri, vi kan også kalle det data om virkeligheten (Jacobsen, 2016, s.21)

Dette kan vi forstå som at metode også er teknikker eller verktøy som en forsker bruker for å finne fakta om virkeligheten. Videre sier Jacobsen at målet med forskning er å frambringe troverdig og gyldig kunnskap om virkeligheten og for å kunne gjøre dette trengs det en metodisk framgangsmåte. (Jacobsen, 2016)

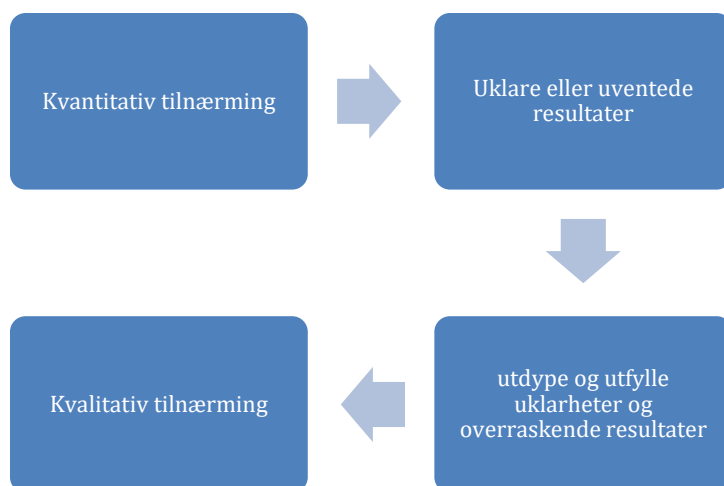
Jeg har som nevnt i min oppgave valgt å bruke en kombinasjon av både kvalitativ og kvantitativ metode i forskningen. Jacobsen sier dette om de ulike metodene; «*Hensikten med kvalitativ metode er her å få fram hvordan mennesker fortolker og forstår en gitt situasjon*» (Jacobsen, 2015:133). Den kvantitative metoden vil ofte være individualistisk, man får informasjon fra et enkeltindivid og ikke fra en gruppe. Det er begrenset hvilken informasjon man får om konteksten og vil derfor passe best når det er individuelle synspunkt en er interessert i. Allikevel vil ikke den kvantitative metoden egne seg om man er interessert i enkeltindividet, men først og fremst summen av hva enkeltindivider kan si noe om (Jacobsen, 2015). Kvantitativ og kvalitativ metode kan altså utfylle hverandre. En og samme undersøkelse kan være en blanding av disse to metodene eller man kan foreta en delundersøkelse i det samme prosjektet ved at man kombinerer kvalitativ metode og kvantitativ metode (Jacobsen, 2015). Ved å kombinere dette kan man ta utgangspunkt i å starte med

en kvalitativ tilnærming eller velge en kvantitativ tilnærming. Jacobsen (2015) har laget to modeller som beskriver de ulike tilnærmingene. I figur 9 nedenfor viser Jacobsen til om man velger å starte undersøkelsen med en kvalitativ tilnærming. Velger en denne formen benyttes kunnskapen fra den kvalitative tilnærmingen til å utvikle nye antakelser og kunnskap om hvordan ting henger sammen. Antakelsene kan man så teste ut i en kvantitativ tilnærming der en fokuserer mer på omfanget av fenomenene som er avdekket (Jacobsen, 2015, s.138)



Figur 9. *Metodetriangulering – kvalitet tilnærming før en kvantitativ tilnærming* (Jacobsen, 2015, s.138).

I følge Jacobsen vil spørreskjemaer aldri gi helt klare og tydelige svar. I noen tilfeller får man også svar man ikke hadde forventet. Det kan da oppstå et behov for å undersøke mer og nærmere i detalj hva det egentlig betyr det man har avdekket. Slik kan en kvalitativ tilnærming både utfylle og utdype en kvantitativ tilnærming som vist i figuren under (Jacobsen, 2015, s.139).



Figur 10. *Metodetriangulering – kvalitet tilnærming etter en kvantitativ tilnærming* (Jacobsen, 2015, s.139).

### **4.3. Innhenting av data og informasjon**

I undersøkelsen har jeg valgt å intervju 6 barnehageledere fordelt likt i forhold til sektortilhørighet. Tre av lederne jobber i kommunale barnehager og de resterende jobber i private barnehager. Dette er et lite utvalg respondenter, det vil med andre ord si at det empiriske grunnlaget kan virke relativt tynt. Allikevel mener jeg dette er tilfredsstillende data som kan være med å si noe om hvordan de ulike barnehagelederne i de ulike sektorene prioriterer arbeidstiden sin, samtidig som man kan klare å finne variasjoner i sektorene. I forkant av intervjuene ble det sendt ut et tidsskjema med informasjon til alle respondentene. I tidsskjemaet skulle informantene svare på hvor mye tid som ble brukt på de ulike arbeidsoppgavene som var angitt i skjemaet. Skjemaet var for laget med utgangspunkt i PAIE og arbeidsoppgavene var kategorisert under de ulike arbeidsfeltene; Produksjon, Administrasjon, Integrasjon og Entreprenør. Det beste resultatet ville fremkomme så sant ikke respondentene ble ledet i en retning, derav valgte jeg å ikke informere om dette i forbindelse med utsendingen av skjemaet. Til tross for dette ser jeg i etterkant at skjemaene burde vært sendt ut på et tidligere tidspunkt. Dataene hadde da blitt mer korrekte i forhold til å måle den estimerte tidsbruken.

### **4.4. Valg av respondenter**

Jeg har i min oppgave intervjuet 6 barnehageledere. Lederne er fordelt likt i forhold til hvilken sektor de jobber i, 3 av informantene tilhører privat sektor og de resterende jobber i kommunal

sektor. Da de ulike sektorene er organisert forskjellig famlet jeg litt i starten når jeg skulle velge ut barnehagelederne i kommunen. De kommunale barnehagene i den gitte kommunen er delt inn i 14 grupper hvor en barnehage er en underenhet. I en gruppe er det alt ifra en til 4 enkeltstående barnehager og i hver barnehage sitter en styrer. I en av barnehagene i hver gruppe er det en virksomhetsleder som har et overordnet ansvar for sin gruppe og sine tilhørende barnehager. I tillegg har også styrer også virksomhetslederen sin egen barnehage i denne gruppen. Jeg valgte da å intervju tre av styrerne som kun har ansvaret for sin egen barnehage. Dette fordi det er den formen for lederskap de private barnehagelederne i den aktuelle kjeden jeg har valgt, sitter i. Kriteriene for valg av respondenter styres ifølge Jacobsen (2015) helt og fullt av problemstillingen (Jacobsen, 2015). Derav så jeg det som mest hensiktsmessig å intervjuere styrere i kommunale barnehager og daglige ledere i private barnehager for å få et mest mulig sammenlignbart material. For å innhente et så presist material som mulig valgte jeg å velge ut barnehager i begge sektorene som var omtrent like i størrelser. Med andre ord har jeg i mitt utvalg 2 små barnehager, en privat samt en kommunal, hvor det er nøyaktig likt antall av både barn og antall årsverk. To mellomstore barnehager også her en privat og en kommunal med mellom 69 og 74 barn og med henholdsvis 16 og 17,4 årsverk. Tilslutt to store barnehager, en privat og en kommunal hvor den private barnehagen har 118 barn og 28,2 årsverk mens den kommunale har 181 barn og 42 årsverk.

I god tid før intervjuene hadde jeg sendt ut forespørsler til ulike barnehageledere i en og samme kommune. Uheldigvis var det i løpet av perioden intervjuene skulle foregå to av lederne som trakk seg og det var da utfordrende å finne nye informanter som kunne stille på ganske kort varsel. Jeg måtte da ut av kommunen og fikk til slutt et positivt svar fra en styrer i en kommunal barnehage tilhørende en nabokommune.

#### **4.5. Intervju**

Det åpne individuelle intervjuet kjennetegnes ved at den som undersøker og informant prater sammen som det skulle være en vanlig dialog. Det legges ikke noen begrensninger på hva informanten kan si (Jacobsen, 2015). Det ble på forhånd avtalt tidspunkt og sted for gjennomføring av intervjuene. Til tross for et år med pandemi klarte vi allikevel å få til fysiske møter med meg som undersøker og intervjuobjektene. Det var kun et av intervjuene som forgikk ved et digitalt møte. Intervjuene ble foretatt på informantens arbeidsplass, dette for å skape rom for åpenhet og for at den som ble intervjuet skulle føle seg trygg ved å være i vante omgivelser. Det er viktig å være bevisst

på valg av sted intervjuet foregår fordi innholdet i intervjuet kan preges av enten stedet eller konteksten (Jacobsen, 2018).

Intervjuene varte fra 40 minutt til 1,5 time. Alle intervjuobjektene var veldig engasjerte og syns tema for oppgaven var spennende. Et par av lederne bar i starten preg av å være litt nervøse, men etter hvert som praten gikk det lettere.

«*Et kvalitativt intervju kan ha ulike grader av åpenhet*» Jacobsen, 2015, s.149). Videre sier Jacobsen at intervjuene foregår noen ganger som helt vanlig samtaler uten begrensninger eller styring fra intervjuerens side. Vanligvis og til en viss grad er allikevel det åpne intervjuet strukturert, det kan for eksempel være ved hjelp av en liste over temaer som skal tas opp (Jacobsen, 2015). Jeg har i min oppgave valgt en intervjuguide med middels strukturingsform hvor jeg har tatt utgangspunkt i tidsskjemaet informantene svarte på og utformet spørsmål utfra deres svar i skjemaene. Allikevel har jeg valgt å ta med et par faste spørsmål i intervjuguiden. Med middels strukturingsgrad har man ett hovedspørsmål samt et par hjelpespørsmål som kan være med på å sette i gang tankeprosessen hos den som blir intervjuet. Middels strukturingsgrad åpner også opp for at informanten selv kan ta opp temaer (Jacobsen, 2015, s.151).

Alle intervjuene ble tatt opp ved hjelp av en smarttelefon. Dette for å få med ordrett hva respondenten svarte. I det første intervjuet ble det forsøkt å ta mye notater samtidig som intervjuet også ble tatt opp, dette var ikke hensiktsmessig og jeg som intervjuer mistet fokus på det som ble sagt og stilte spørsmål som allerede informanten hadde svart på. I de resterende intervjuene ble det derfor kun tatt noen få stikkordsnotater, slik at fokuset til meg som intervjuer ble på selve samtalen/intervjuet. Ulempene med å ta opp intervjuer er ifølge Jacobsen at noen av respondentene kan reagere negativt på å skulle bli tatt opp på bånd eller at intervjueren selv kan bli lurt til å slappe av ved å ikke ta notater (Jacobsen, 2015).

I analysearbeidet har jeg transkribert alle intervjuene og hørt på dem gjentatte ganger for å få en god forståelse av alt som ble sagt og for å kunne hente ut gode sitater til å underbygge funnene som ble gjort. «*En skriftlig framstilling av informasjon er det vi kan kalle askynkron*» Jacobsen, 2015, s.201). Sitatene blir brukt i oppgaven for å fremheve viktige poeng og moment som fremkom i de ulike intervjuene men også for å underbygge viktige poeng i analysen og kobling til de forskjellige teoriene i oppgaven. Ulempen ved å transkribere er at dette er veldig tidkrevende (Jacobsen, 2015).

#### **4.6. Styrker og svakheter ved forskningsdesignet**

Som nevnt i kapittel ble informantene bedt om å svare på et tidsskjema før intervjuet. Dette kan da betraktes som en kvantitativ undersøkelse. Her skulle det oppgis hvor mange timer man brukte på ulike arbeidsoppgaver i løpet av en måned. Oppgavene som var punktvis oppramset i skjemaet var de samme som i figur 4 «Ledelse som funksjon» fra Gotvassli (2019). Skjemaet var et utgangspunkt for selve intervjuet. I ettertid ser jeg og som noen av informantene også nevnte skulle tidsskjemaet vært sendt ut på et tidligere tidspunkt slik at lederne kunne bruke god nok tid på å fylle ut skjemaet. De kunne dermed målt nesten nøyaktig hvor lang tid de brukte på hver enkelt av arbeidsoppgavene. Ulempen med dette kunne da vært at lederne hadde brukt så lang tid og det hadde blitt et for langt tidsrom mellom utfyllingen av skjemaet og intervjuet at de hadde glemt hva de hadde svart på de ulike oppgavene. Dette kunne igjen ført til at svarene i intervjuene hadde blitt annerledes og ikke så konkrete som de nå ble.

Intervjutyphen jeg har valgt og som Jacobsen kaller «ansikt-til-ansikt, altså et fysisk møte mellom intervjuer og han eller hun som blir intervjuet har både noen sterke og svake sider (Jacobsen, 2015, s.148). Ved et fysisk møte blir det ofte bedre flyt i samtalen og som regel mindre distraksjoner i løpet av et intervju. Konsentrasjonen blir fokusert rundt intervjuet. Det er også bedre å etablere en åpenhet og tillit når man møtes ansikt til ansikt. Den som intervjuer kan lettere observere og oppleve å ha en bedre kontroll over intervjusituasjonen enn ved for eksempel et telefonintervju.

Det at enkelte respondenter kan være vanskelige å få tak i enten på grunn av en geografisk eller en sosial isolasjon kan være en svakhet ved denne formen for datainnsamling. Fordi metoden er synkron kan det innebære høye kostnader da intervjuer må være til stede under hele intervjuet (Jacobsen, 2015, s. 149). Ingen av disse svakhetene var ulemper i forhold til mitt vedkommende verken for meg som intervjuer eller for respondentene. Alle lederne var ansatt i barnehager i nærliggende områder. Tre av barnehagelederne som ble intervjuet jobber i en og samme kjede, min arbeidsgiver er også samme organisasjon som de private lederne. Dette gjorde at jeg kjente lederne i de tre private barnehagene, allikevel legger jeg til grunn en formening om at alle svarene i intervjuene var ærlige. På den annen side kan man også tenke seg at ved en kjent og trygg relasjon vil svarene komme lettere man vil svare ærlig(ere).



#### **4.7. Relabilitet og Validitet**

Empirien i undersøkelser man foretar bør tilfredsstillende to krav, 1) den må være gyldig og relevant (valid) og 2) den må være troverdig og pålitelig (reliabel) (Jacobsen, 2015, s. 16). Med gyldighet og relevans mener Jacobsen (2015) at den innsamlede empirien faktisk gir svar på det eller de spørsmålene som er blitt stilt. Med punkt nummer 2) ovenfor mener Jacobsen videre at med troverdighet og pålitelighet at undersøkelsen må være til å stole på. Undersøkelsen bør altså være gjennomført på en troverdig måte og en måte som vekker tillitt. Det man ønsker er resultater som er riktige og relevante og som er til å stole på (Jacobsen, 2015, s.17). Ser man på relabiliteten i forhold til denne oppgavens undersøkelse kan man trekke frem en svakhet i forbindelse med antall respondenter. Utvalget er for lite i omfang til å si noe om hele bransjens (barnehager) ulikheter og forskjeller når det kommer til privat sektor versus kommunal sektor. Til tross for dette er intervjuene så omfangsrike at det kan allikevel si noe om barnehagelederne i de ulike sektorene i den gitte kommunen. Når det gjelder validitet viser jeg i kapittelet som omhandler drøfting av funn til annen forskning og teori som kan være med på å underbygge mine funn.

#### **Kapittel 5 Presentasjon av data**

I dette kapittelet presenterer jeg de funnene som er gjort og analyserer det empiriske materialet. Det er svarene som er gitt av informantene i tidsskjemaet som analyseres og jeg utdyper dette videre gjennom dybdeintervjuene som ble gjort av de 6 informantene. På tidsskjemaet ble barnehagelederne bedt om å sette opp tidsbruken sin i to ulike kategorier, faktisk tid og ønsket tid. Faktisk tid er tiden hver leder bruker på de ulike arbeidsoppgavene og ønsket tid er hva som er foretrukket av hver enkelt leder. For å få en oversikt og sammenligning har jeg samlet resultatene for hver funksjon i PAIE og laget ulike diagram for å enklere kunne analysere dataene. Jeg kommenterer fortløpende hvert diagram.

Barnehagelederrollen har i de siste årene fått en betydelig forskningsmessig oppmerksomhet blant annet vises det til SOL-undersøkelsen som også er blitt referert til i denne oppgaven.

I forkant av intervjuene ble altså informantene tilsendt et tidsskjema som skulle besvares og returneres til meg. Tidsskjemaet baserte seg på Adizes` fire lederstiler, PAIE, Produksjon, Administrasjon, Integrasjon og Entreprenørskap. Det ble ut ifra dette satt inn arbeidsoppgaver kategorisert under hver av disse fire funksjonene. Informantene skulle fylle inn faktiske timer og

ønsket timer for hver arbeidsoppgave. Med utgangspunkt i timene som ble oppgitt tidsskjemaene har jeg laget ulike diagrammer som fremstiller og analyserer dataene. Før vi går nærmere inn på de ulike diagrammene ønsker jeg å si noe om hva jeg fant på et mer generelt grunnlag ved å se på tidsbruken til alle informantene. Generelt sett ser man at ifølge dem selv, jobber alle lederne mye mer enn det som er normalt per måned.

En av lederne sier følgende;

*«Litt utfordrende å regne ut eksakt antall timer, men hver uke jobber jeg overtid».*

En annen leder sier; *«...både virksomhetsleder og meg føler at vi drukner litt i arbeid, det er ganske mye vi ikke får fulgt opp».*

Som nevnt er det kommunale styrere som oppgir flest arbeidstimer per måned, det er også disse lederne som kommenterer i intervjuene at de jobber mye og ikke føler de strekker til. Derimot ønsker både de private og de kommunale barnehagelederne at arbeidsmengden skulle vært redusert, ser man tallene prosentvis ønsker de kommunale lederne å redusere arbeidsmengden sin med 6,5% og de private ønsker en reduksjon på 5,7%. Det er tilsynelatende en del variasjon mellom respondentene. De som driver størst barnehage nærmere bestemt de som har flest antall barn i sin enhet, opplever størst tidspress.

I det empiriske materialet finner jeg at alle lederne jobber MYE mer enn en ordinær arbeidsuke (ifølge dem selv). I undersøkelsen angir de kommunale barnehagelederne at de jobber mer enn de private. Ved å regne ut hvor mye barnehagelederne ønsker å redusere sin arbeidsmengde kommer man fram til at de kommunale lederne ønsker en reduksjon i arbeidsmengden på 6,5 %. Mens de private ønsker å minske mengden av arbeid med 5,7 %. Jeg finner også en god del variasjoner når jeg ser hva de sier om tidspress, dette kommer spesielt til uttrykk under dybdeintervjuene med hver enkelt barnehageleder. De kommunale lederne uttrykker sterkere at de opplever både mer og oftere tidspress enn de private.

## **5.1. Analyse av funn**

I undersøkelsen jeg foretok var jeg ute etter å se om det fantes noen forskjeller og/eller likheter på ledere i kommunale barnehager sammenlignet med ledere i private barnehager. Funnene vises i fire ulike diagram og en tabell. Tabellen under beskriver den deskriptive informasjonen fra respondentene. Intervjuobjektene som stilte seg til disposisjon er i aldersspennet 35 år til 54 år. Alle respondentene er kvinner.

Stillingstittel	Type barnehage Kommunal/Privat	Nærmeste leder	Ansiennitet i samme virksomhet	Årsverk	Antall enheter/barn i barnehagen
Daglig leder	Privat	Direktør i kjeden	4 år	28,2	118
Daglig leder	Privat	Direktør i kjeden	7 år	17,4	74
Daglig leder	Privat	Direktør i kjeden	8 år	15	54
Styrer	Kommunal	Virksomhetsleder	3,2 år	15	54
Styrer	Kommunal	Kommunaldirektør/ barnehagesjef	2 år	16	69
Styrer	Kommunal	Virksomhetsleder	4,5 år	42	181

*Tabell 1: Deskriptive data om alle informantene.*

De 6 barnehagelederne er fordelt på tre kommunale barnehager og tre private barnehager. Barnehagene varierer i størrelse fra små barnehager med 54 barn og 15 årsverk til den største barnehageenheten som har 181 barn og 42 årsverk. Lederne er titulert med «Daglig leder» i de private barnehagene og som «Styrer» i de kommunale barnehagene. Ansienniteten varierer fra 2 til 8 år i den omtalte virksomheten. Mange av lederne hadde jobbet som barnehageleder i flere ulike barnehager, dette fremkommer ikke i tabellen ovenfor, men ble nevnt i intervjuene.

Vi skal nå ta for oss de ulike hypotesene slik de ble presentert over i kapittel 3.5. Som tidligere følger vi PAIE-skjemaet funksjon for funksjon og starter med «Produksjonshypotesen».

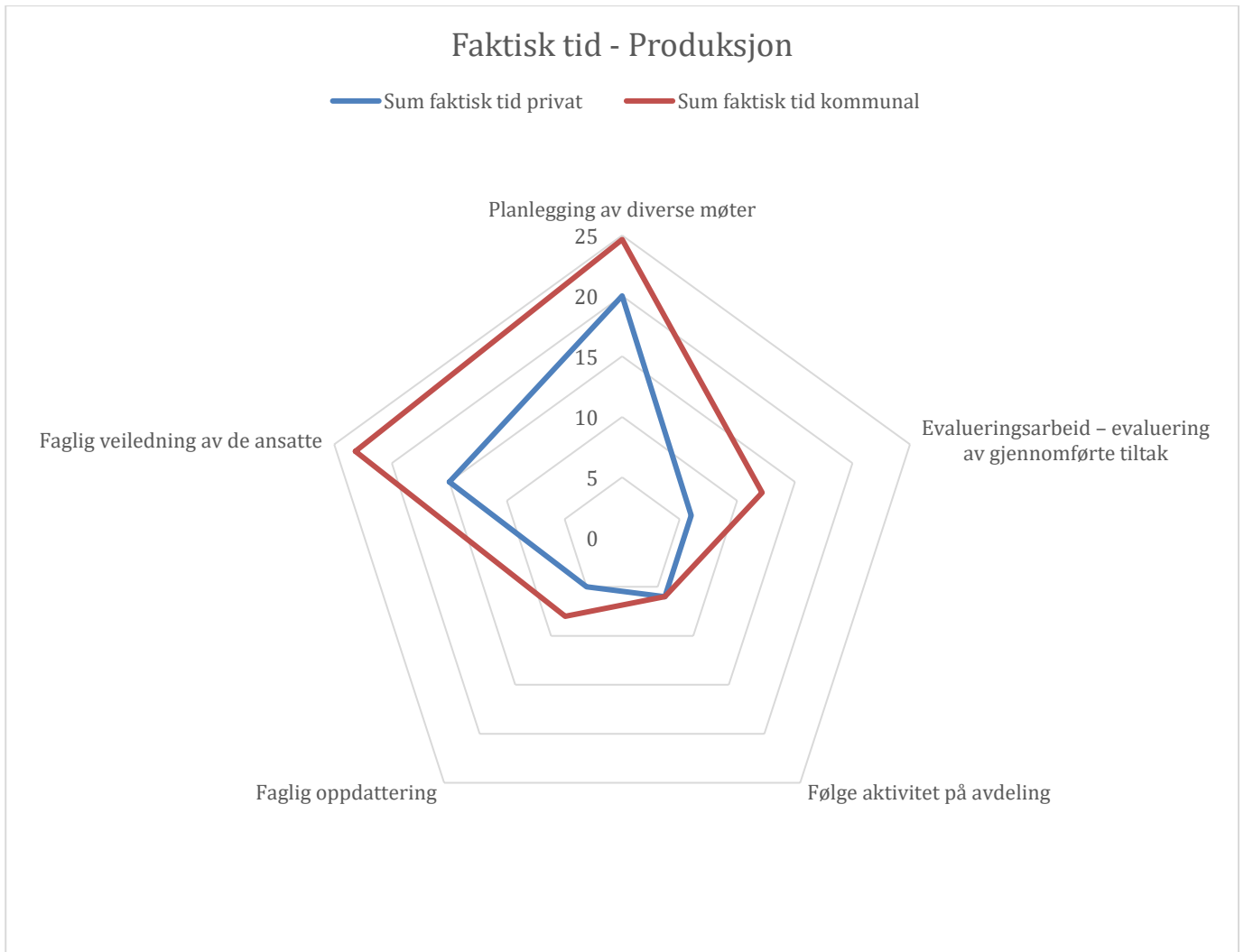
### 5.1.1. Produksjon

Produksjonsfunksjonen er rettet mot mål som organisasjonen skal jobbe med og her forventes det at en leder skal skape resultater og produsere serviceytelser på høyde eller bedre enn andre (Gotvassli 2016). Hoved-forventningen er formulert som «produksjonshypotesen» var at vi ikke forventet variasjon mellom privat og kommunal barnehageledelse.

For å være en dyktig leder i produsentrollen bør lederen ha god fagkunnskap, drivkraft og motivasjon. Er en leder bare en produsent vil det si at han ikke planlegger, delegerer, administrerer eller integrerer. Han vil da løpe fra oppgave til oppgave, han er ikke flink med folk eller å gjøre nye ting (Adizes, 1995). Sentrale arbeidsoppgaver i denne funksjonen når vi ser på barnehagen som en organisasjon vil blant annet være planlegging av møter, faglig veiledning av de ansatte, følge aktivitet på de ulike avdelingene, faglig oppdatering og evaluering.

Produsent rollen sidestilles med det pedagogiske arbeidet i barnehagen. Denne funksjonen kaller Gotvassli (2019) for kjerneprosessen i barnehagen. Rammeplanen sier at styrerne og de pedagogiske lederne har et overordnet ansvar for planlegging, vurdering, gjennomføring og utvikling av barnehagens innhold og oppgaver (Gotvassli, 2019, s.71). Dette er funksjoner som vi kan forvente at er godt ivaretatt i begge sektorene.

I studien er produksjonsfunksjonen mer presist målt gjennom fem ulike funksjoner. Presentasjonen er gjort slik at det først vises likheter og ulikheter med hensyn til «faktisk tidsbruk» (diagram 1) for hver variabel, dvs. hvordan barnehagelederne angir deres tidsbruk i løpet av en ordinær måned. Deretter presenteres de tilsvarende variablene for «ønsket tidsbruk». Hensikten er å få fram ikke bare hva de bruker tiden sin på, men også områder hvor de opplever at de ikke får gjort det de ønsker. Den tallmessige presentasjonen over tidsbruk er deretter supplert med inntrykk og sitater fra intervjuene. Tilsvarende presentasjon er gjort for alle funksjonene i PAIE-skjemaet.



*Diagram 1: Produksjon. Antall faktiske timer de kommunale og private barnehagelederne jobber med arbeidsoppgaver som tilfaller produksjonsrollen i barnehagene.*

Ifølge informantenes svar bruker de kommunale styrerne flere timer på produsent rollen og arbeidsoppgavene som tilfaller denne funksjonen, enn de som leder de private barnehagene. Ser vi nærmere på arbeidsoppgaven, evalueringsarbeid, er det her en differanse på 6,16 timer per måned mellom de to sektorene. Med andre ord bruker de kommunale styrerne 6 timer mer per måned på blant annet evaluering av gjennomførte tiltak. Årsaken til denne differansen er vanskelig å begrunne da det ikke har blitt sagt noe spesifikt om dette i intervjuene. En faktor man kan tenke seg kan være at de kommunale barnehagene får mer prosjekter og «program» fra kommunen som de er pliktet til å være med på. Her følger selvsagt en god del evalueringsarbeid med. En av informantene sier nemlig følgende etter å ha blitt spurt hva mål deres barnehage jobber mot.

*«Vi ønsker å bygge robuste barn, og har fire undertanker om hvordan vi skal gjøre det. Alt vi gjør og satser på går inn under de fire temaene. Vi er veldig tro mot det vi har plukket ut som vi mener*

*er retningen å gå. Når det kommer sideskudd så kan jeg veldig stå å bare kaste de vekk fordi det er ikke det vi har gått for. Mens i kommunen, nå snakker jeg om denne kommunen så jeg skal ikke snakke for alle kommuner, men i denne kommunen så er de veldig sånn på at det er mye nytt som er veldig kult. De vil da prøve ut veldig mye forskjellig. De jobber da med så sinnsykt mange ting på en gang, jeg hører nye uttrykk og kurs og satsing, altså.... De snakker om at de vil ha en rød tråd men den røde tråden begynner å bli veldig tjukk.....»*

Her kan vi forvente at det følger en god del evalueringsarbeid med.

De kommunale styrerne bruker også 4,6 timer mer i måneden på å planlegge møter og ifølge en av informantene er det en del møtevirksomhet blant de kommunale lederne. Hun blir spurt hvordan organiseringen av lederne i de kommunale barnehagene er lagt opp. *«Praktisk messig har vi organisert det slik oss i lederteamet, styrere og virksomhetsleder har møter hver mandag 2 timer som inneholder alt fra drøftingsoppgaver, info saker, nå må vi komme i mål med dette. Ped.leder møtene er på tirsdager slik at vi sikrer oss at det er tett oppi hverandre slik at hvis det er saker og ting som må ut til ped.ledere kommer det kjapt til dem. Hoved-beslutningene blir mer tatt i lederteamet og ikke så mye i hovedgruppen med ped.lederne».*

Videre sier hun også følgende; *«Nå har jeg hatt tre møter denne uken bare i forhold til foreldresamtaler, kjempeutfordrende. Der har skolen en kjempestor fordel med at barna ikke har full dag».*

Det vil si at det hver uke skal planlegges for minst 2 faste møter i tillegg kommer alle de andre møtene som ikke er faste, men allikevel planlagte. Her sier de private barnehagelederne ikke noe om hyppigheten på møtevirksomheten deres, men ettersom de er organisert annerledes er nok behovet for ulike treffpunkt også noe annerledes.

Den største forskjellen innenfor produsent rollen og oppgavene her er faglig veiledning av de ansatte, her skiller mer enn 8 timer per måned mellom de kommunale barnehagelederne og de private. De kommunale styrerne bruker til sammen 38,16 timer mens de private har svart at de bruker 15 timer per måned. Den ene informanten uttrykker følgende i intervjuet; *«Vi har noe vi kaller Ripss samtaler, jeg har ripss-samtaler med mine. Jeg har ansvar for bygg 1 som er småbarnsavdelingene. Jeg har da samtaler med de pedagogene som er på det bygget. RIPSS samtale står for. R= Rapport, I= Informasjon, P= Pedagogisk, S=samarbeid, S= støtte. og det går på hvordan går det på avdeling, har du utfordringer ift barn, da er det veiledning ift dette så tar vi tak i det og lager en plan i sammen for hvordan vi løser det.*

Jeg lurer på hvor ofte de har disse samtaler?

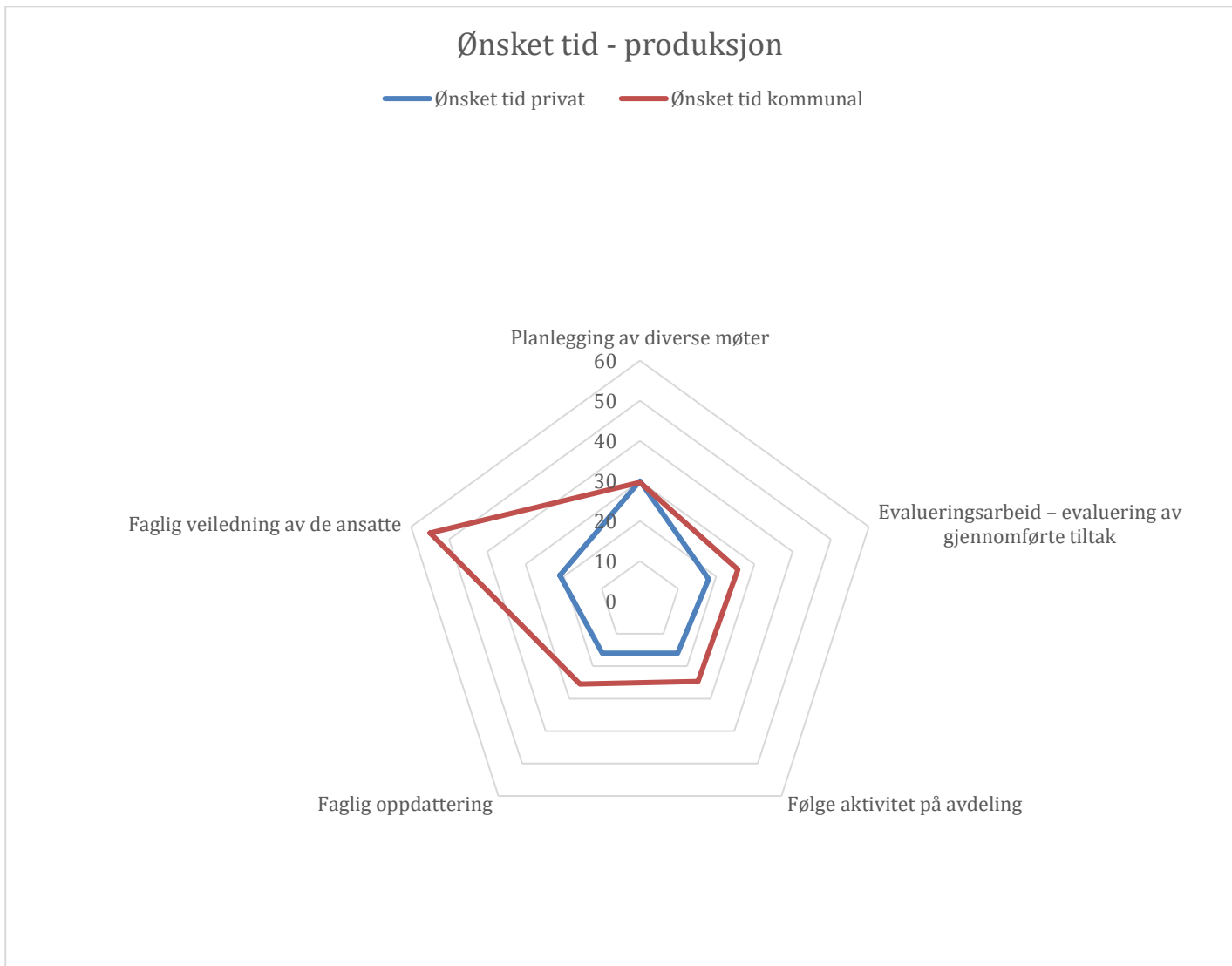
*«En gang i måneden med de pedagogiske lederne, de skal utover dette gi meg beskjed om behov ut over dette og det samme har virksomhetsleder på det andre bygget. Hun ha syv avdelinger og jeg har fire. Usikker på om det er helt faktisk tid, men jeg merker det går mye tid på dette i hverdagen. Bare når jeg skulle fylle ut tidsskjemaet, mens jeg satt med dette som skulle ta ca.20-25 min så tok ikke dette den oppsatte tiden fordi det kom stadig inn noen så skal du på en måte backe dem opp til at de skal klare dagen.*

Her følger mye uformell veiledning med og utgjør nok en god del av tiden de kommunale barnehagelederne bruker på den formen for veiledning.

Ser vi videre på oppgaven, faglig oppdatering er det en differanse på tre timer som skiller de kommunale styrerne fra de private. De kommunale bruker altså her tre timer mer per måned på å lese og oppdatere seg faglig. En av styrerne i kommunen sier derimot følgende; *«.....i perioder føler jeg at ikke får tid til noe annet enn å redde dagene. Klart at det er helt nødvendig, men jeg føler det er ganske dum tid og samtidig ser jeg jo at det går ut over det faglige feltet mitt, jeg ser jo at jeg aldri har tid til å lese faglitteratur. Hvis jeg tenker at nå kan jeg sette meg ned, får jeg kanskje 10 min om jeg er heldig så er det noen som er inne. Det er litt minus at meg og adm.konsulenten deler kontor. Det gjør jo at om noen komme inn til henne blir jeg forstyrret og vise versa, det veldig ugunstig. Vi er i en prosess om det bør bygges ut noe. Om du vil fordype deg i noe har man jo ikke mulighet til dette med delt kontor.*

Oppgaven som handler om å følge aktivitet på avdelingen innebærer for en barnehageleder å være delaktig i de ulike prosessene og bidra til at mål og retning er intakt med det som den enkelte barnehage skal jobbe mot. Jo større barnehage-enhet man leder jo mer krevende blir denne oppgaven. Her viser det seg at barnehagelederne er helt samstemte, denne oppgaven brukes det ikke mye tid på verken i de kommunal eller de private barnehagene. En av lederne i en privat barnehage forklarer at hun tidligere har jobbet mye med noe hun kaller myndig-gjort ledelse og det å få en god ledergruppe som forstår og har et tydelig bilde av barnehagens mål. Får man til dette sier hun videre *«at om man har en enighet om det slik at vi som ledere kan gi de under oss friheten til å kunne handle med en tillit om at de valgene de tar blir tatt på bakgrunn av barnehagen sitt mål. Slik at du får en form for et fellesskap hvor alle ønske å være med på å bidra inn».*

Klarer man som leder og bidra til å danne en robust ledergruppe som tar ansvar trenger man som styrer eller daglig leder ikke bruke mange timer på å kontrollere, observere og være deltakende til enhver tid i arbeidet som skjer på avdelingene.



*Diagram 2: Produksjon. Dette diagrammet viser tiden barnehagelederne ønsker å bruke på de ulike oppgavene innenfor produksjonsfunksjonen.*

Ser vi på ønsket tid, ønsker begge sektorene å bruke mer tid på produksjonsfunksjonen. Til tross for at de kommunale styrerne bruker flere timer totalt sammenlignet med de private barnehagelederne, ønsker de kommunale å bruke enda flere timer. Spesielt på et område som viser store variasjoner mellom de kommunale og private lederne. Faglig veiledning av de ansatte er en oppgave hvor de kommunale lederne bruker per i dag 23,16 timer, men ønsker deres er å bruke 55 timer per måned. I motsetning til de private som i dag bruker 15 timer men har et ønske å øke timene til 21 per måned. En av styrerne i en kommunal barnehage uttrykker dette; «Jeg ville nok ha brukt mye mer av tiden min på oppfølging av de ansatte, jeg skulle ønske i en perfekt verden at all arbeidstid til ansatte ikke



*var knyttet opp i direkte arbeid med barna. Det ser jeg på som en stor utfordring ifht å..... en ting er å drive utvikling av de ansatte men og for bhg-ens helhet....»*

I diagram 2 kommer det derimot fram et klart skille mellom de private og kommunale lederne. De kommunale lederne ønsker å bruke 34 timer mer enn de private på oppgaven som dreier seg om faglig veiledning av de ansatte. Utover dette utgjør ikke variasjonene mellom sektorene noen store forskjeller, derimot ønsker samtlige av lederne å bruke mer tid på alle områdene som produksjonsfunksjonen dekker.

Ut fra diagram 1 finner vi altså små variasjoner mellom de private og kommunale barnehagene. Oppsummert viser gjennomgangen at produksjonshypotesen får støtte fra empirien og at det ikke er mye som skiller de private fra de kommunale. Selv om man finner noen forskjeller på for eksempel faglig veiledning av de ansatte og følge aktivitet på avdeling er det ikke vesensforskjeller. Både de private og de kommunale barnehagelederne uttrykker at de ønsker å bruke vesentlig mer tid på denne funksjonen, men at tiden blir spist opp av andre oppgaver. Oppgavene som er med på å spise av tiden er for noen av barnehagelederne uvesentlige ting som bare må ordnes og fikses i forhold til det å drifte organisasjonen.

### 5.1.2 Administrator

Dette er den funksjonen hvor begge sektorene legger ned flest arbeidstimer i løpet av en måned. Administrator funksjonen`s fokus er mer rettet mot kontroll. Her forventes det at lederen detaljplanlegger, lager regler, koordinerer og skaper kontroll og prosedyrer (Gotvassli 2019). Alle organisasjoner trenger en administrator, men ifølge Adizes er det forskjell på en leder og en administrator (Adizes, 1995) Arbeidsoppgaver som tilfaller denne funksjonen er svært mange, noen av disse ligger inn under økonomi og HMS-faget, andre kan være bemanning og vikarbruk, ansettelse/rekruttering og rapportering til eier og ulike instanser.

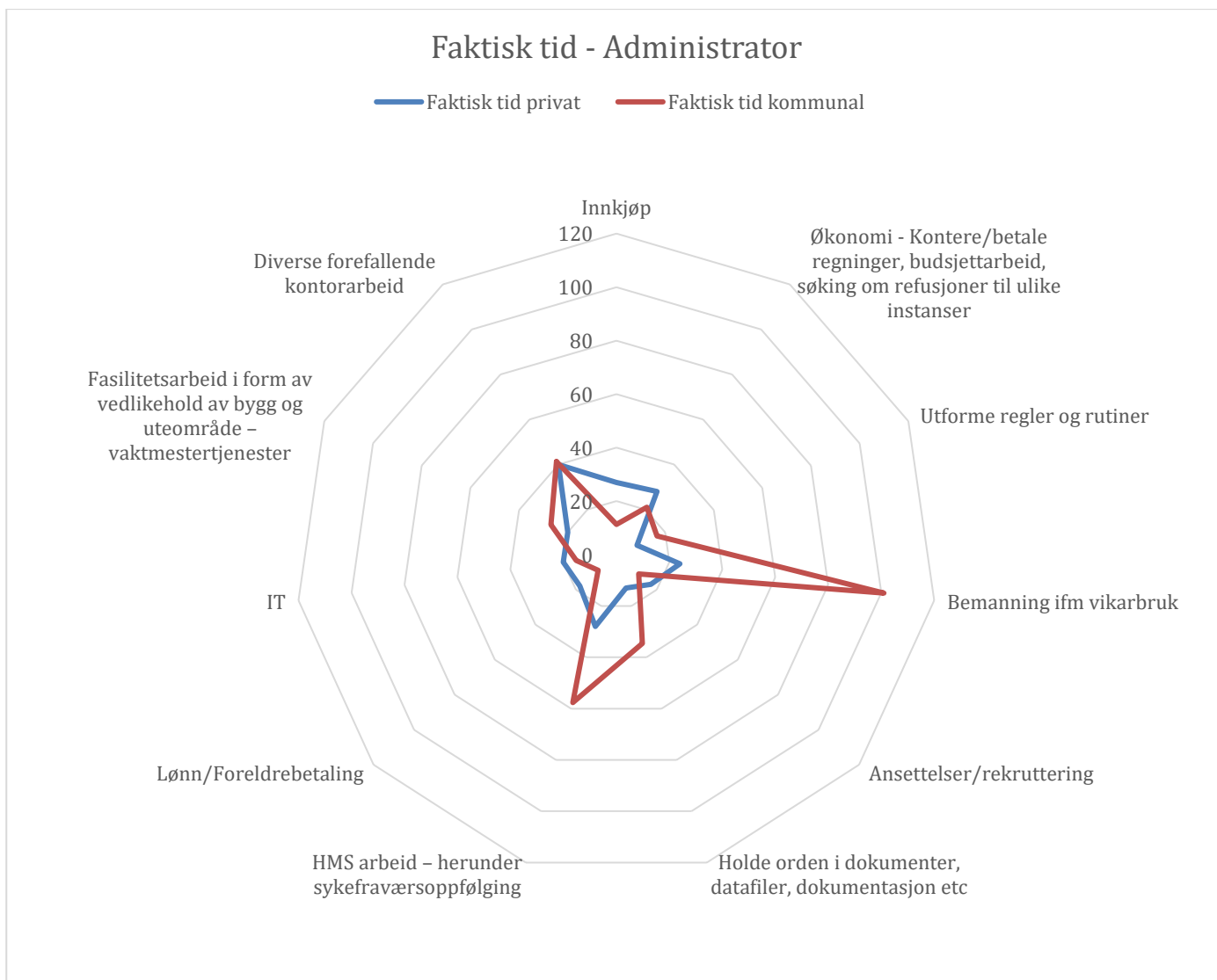


Diagram 3: Administrasjon. Antall faktiske timer de kommunale og private barnehagelederne jobber med arbeidsoppgaver som tilfaller administrasjonsrollen i barnehagene.

Diagram 3 ovenfor viser alle de administrative oppgavene som er tatt med i tidsskjemaet barnehagelederne svarte på.

Ser man på diagram 3 «Faktisk tid - Administrasjon» er det flere oppgaver som tilfaller denne funksjonen enn de andre funksjonene. Diagram 4 viser at det spesielt er en oppgave som skiller de kommunale fra de private barnehagelederne. Bemanning i forbindelse med vikarbruk er den arbeidsoppgaven som viser størst variasjon i antall timer mellom de kommunale og private barnehagelederne. Her bruker de private lederne «kun» 24 timer mens de kommunale styrerne har svart at de bruker 101 timer i måneden, det skiller da hele 77 timer mellom sektorene. Noen av lederne tar i betraktning at det dette året har vært et særdeles annerledes år i forhold til alle andre på

grunn av pandemien. Allikevel er dette gapet mellom de private og kommunale vanskelig å forklare. Ett element en leder nevner er utforming på bygget; «*Det går unødvendig mye tid på personalkabalen, jeg er vant med der jeg kommer fra at de av og til måtte gå «underbemannet» en dag eller to og det gikk fint. Her er det utfordringer med organisering av rom, barnehagen er bygget som en base-barnehage og vi har valgt å drive som en avdelings barnehage. Det krever at de må ha nok bemanning til enhver tid».*

En annen styrer sier dette om vikar og bemannings arbeidet; «*Vi har hatt et høyt sykefravær og jeg har brukt kjempe-mye tid for å få kabalen til å gå opp med personal. Jeg hadde kun jobbet ett år før korona kom, jeg bruker veldig mye tid på personalkabalen».*

En tredje styrer nevner også dette; «*Akkurat nå har jeg et helt sinnsykt høyt sykefravær i min barnehage og bruker da ekstremt med tid på dette i forhold til bemanning, organisering, forskjøvet arbeidstid osv.».*

Dette vises igjen på HMS arbeid og sykefraværsoppfølging. Her har de kommunale styrerne svart at de bruker 29,65 timer mer enn de private. En av årsakene er nok også måten de ulike sektorene er organisert på. En informant forklarer den store arbeidsmengden på dette området slik; Jeg kommenterer først at hun har usedvanlig mange timer på HMS arbeid. Hun forklarer det da slik; «*Ja, nå er jo vi organisert, altså mitt barnehageområdet vi er jo 4 barnehager sammen i ett område. Da har vi i ledergruppen altså oss styrere og virksomhetsleder sammen fordelt arbeidsoppgaver som går på kryss og tvers av alle barnehagene. Sykefravær, bestillinger for alle, HMS, alle de tingene der har jeg hovedansvaret for. Så det tror jeg spiller ganske stor rolle på hvorfor jeg bruker så mye tid på HMS fordi de andre styrerne bruker nesten ingen tid på dette. Vertfall i forhold til det å utarbeide rutiner, års-hjul, kalle inn til møter, er vi der vi skal i forhold til HMS, har alle vernerunde nå, alle de praktiske tingene rundt det.*

Altså du har HMS, sykefravær ansvaret....?

«*Ja sykefravær på et organisatorisk nivå de som er langtidssykemeldte de er det jeg som kaller inn til samtaler er med på alle møtene. Styrer i de enkelte barnehagene er ofte også med på de, men jeg er den som samkjører og stiller litt andre spørsmål som man gjerne kommer med når man er fra en annen barnehage og ikke har den tette relasjonen til ansatte som gjerne styrer har spurt om før. Men det er litt annerledes når man får spørsmålet fra noen andre.*

Når det gjelder fasilitetsarbeid, ansettelser/rekruttering og diverse forefallende kontorarbeid er det lite som skiller de kommunale barnehagene fra de private barnehagene. Henholdsvis 6,8 timer, 5,9 timer og 1,3 timer er forskjellene lederne oppgir på disse oppgavene.

Dette sier en av lederen i en kommunal barnehage som kanskje kan være med på å forklare skillet og tidsbruken når det gjelder fasilitetsarbeid;

*«I forhold til vaktmesteroppgaver alt fra til å fikse vasker og oppvaskmaskiner, varme i gulvet. En springer litt rundt og skal ordne ting, jeg er jo litt slik at jeg vil sjekke før jeg ringer om hjelp. Vi har en egen driftsoperatør som har 10% stilling hos oss. Han skal egentlig ikke gjøre så mye annet enn å følge med på temperatur og sjekke ventilasjon, det er stort sett det han har ansvar for. Vi er heldig som har en kjekk driftsoperatør som hjelper oss utover det han skal hvis vi spør ham fint. Hvis lysrør ryker eller oppvaskmaskinen ryker er det ikke hans jobb å se på dette, da må vi skifte lyspærer selv eller ringe eksterne folk som kan hjelpe oss med oppvaskmaskinen. Da bruker jeg ofte litt tid på å se på dette først før jeg ringer ekstern reparatør».*

*«En barnehageleder fra en privat barnehage sier dette om samme arbeidsoppgaven;*

*Vi står jo som administrerende direktør i vårt eget as slik at det er en annen rolle, og jeg tror det krever noe mer av deg i form av å være mer strategiske og i form av å bygge nettverk rundt deg. Fordi du har ikke det nettverket du må lage det selv. Jeg brukte mer tid før på de tingene som du nevner, på vedlikehold, alle de tingene brukte jeg sykt mye ting på i starten og jeg følte det fløt veldig over, for det er som du sier det er løse kanoner. Nå har jeg fått bygget meg kapasitet både i form av å delegert ansvar utover i organisasjonen og laget noen system for at alle vet hva de gjør når det ryker en lyspære det er ikke slik at de står og banker på min dør for å fortelle meg det. Jeg har ryddet dem ut i fra kontoret slik at det er mindre støy og fått bygget meg opp et nettverk slik at det er lett å vite hvem jeg sender det videre til utenfor barnehagen. Vaktmester, el firma, rørlegger, byggefirma, har og gjort gode avtaler slik at de ikke fakturerer meg i dyre dommer bare for at de skal komme innom. Jeg kan finne på å ringe el for å bytte lysrør, det bruker ikke jeg tid på kan ikke vaktmester så gjør de det. Prøver å bruke minst mulig tid på dette og prøver å få dyttet de av gårde. Du må tenke litt annerledes. Jeg kan og bruke kommunen litt og når det er ting jeg ikke kan fikse selv, da ringer jeg dem og hører hvordan jeg kan fikse dette. De tar ikke betaling for det men har gjerne kontakter som du raskt kan få tak i».*

I forhold til ansettelser og rekruttering hvor privat sektor bruker mer tid enn kommunal sektor er det to utsagn jeg ønsker å trekke frem;

Jeg spør lederen i en privat barnehage; «Som du nevner i starten i forbindelse med rekruttering så sier du at dette er veldig viktig. Vi vet at det er en millioninvestering å ansette rett person hva gjør du for at du tenker at du ansetter rett person».

Lederen svarer da følgende;

«Jeg spisser utlysningen, prøver å få den til å skille seg litt ut og intervjuet er svært viktig. Jeg kjører et uformelt intervju som overhodet mulig, men at det fortsatt blir formelt. Rammene skal være på plass og alle skal ha like muligheter. Det er viktig for meg å få fatt i mennesket jeg intervjuer, jeg er mest opptatt av hvilke verdier og holdninger de sitter med. Og for lederne er jeg opptatt av at de har et faglig syn som er i tråd med det vi synes er viktig. Jeg graver nok mye i selve mennesket og hva de står for».

Ser vi på hva en leder i en kommunal barnehage sier i forhold til ansettelse forteller hun at de fire lederne i de kommunale barnehagene som tilhører hennes område samarbeider og bruker hverandre i ansettelses prosesser.

Ser man videre på oppgaven som handler om innkjøp brukes det her flere timer i private barnehager enn i kommunale barnehager. Mer eksakt bruker de private 15,67 timer på til innkjøp enn de kommunale. En av de daglige lederne i en privat barnehage uttaler dette etter å ha fått følgende kommentar fra intervjuer;

«Jeg registrerer at du bruker desidert mest timer på administrative oppgaver. Kan du si noe om disse arbeidsoppgavene og tiden du bruker her.

Jeg tror jo som DL i denne kjeden at den største delen av jobben vår er administrative oppgaver, noe jeg ser stemmer etter å ha fylt ut dette skjemaet. Periodevis bruker man jo ofte mer timer enn andre perioder f.eks på høsten ved nytt bhg år bruker man mye tid på å legge inn nye kunder etc. Men f.eks på innkjøp er noe som jeg tenker er bortkasta, jeg vet det er nødvendig men noe av det innkjøpet jeg opplever som personalet forventer at jeg bare skal gå å fikse, eksempelvis hjulet på trillebåren, jord til plante-kassen er slike tulle-ting som jeg prøver å si til personalet at dette kan bestilles og leveres på døren, men de skjønner det ikke. Om jeg skal kjøpe rundt å handle inn de ulike tingene går det mange timer, i verste fall må jeg bruke fritiden min, men her har jeg blitt kjøper med de ansatte. Jeg ønsker ikke å bruke store deler av fritiden min til handlerunder. Den arbeidsoppgaven kunne jeg vært foruten».

En annen daglig leder sier dette om innkjøp;

*«Det er mye innkjøp som må gjøres i en barnehage, når du skal ha alle disse arbeidsoppgavene tar det tid. Jeg har estimert med et ca.antall per måned, det er jo ikke hver måned du ansetter noen f.eks. Når jeg har alle disse oppgavene selv, jeg har jo ingen administrativ hjelp så er det mye av disse tingene som må gjøres. Selv om jeg har rutiner på dette og har et ca.månedlig opplegg der jeg handler inn på alt i fra husholdningsartikler til mat som tar mye tid er det og leverandører som ikke har gode nok systemer. Det blir litt omstendelig når en ikke bare kan bytte ut varer osv. Jeg skulle jo ønske at jeg kunne delegert ut mye av dette til personalet».*

Jeg lurer på om ikke personalet gjør noe av dette?

*«Nå gjør de ingenting. Det handler litt om at noen av disse tingene har de hatt litt ansvar for, men i et år med korona ser jeg hvor sårbart det er når de ansatte må gå vekk fra avdelingene. De blir litt for mye alene hvis noen må gå fra, for min del har jeg tenkt at det er barna som skal ha de voksne rundt seg mest mulig ilt en dag og dermed har jeg valgt å ta oppgavene inn til meg nå».*

En av de kommunale styrerne kan forklare hvorfor de ikke bruker så mange timer på innkjøp;

*«Det er administrasjons-konsulenten som legger inn bestillingen på varer vi trenger, hvis hun er borte kan det hende jeg gjør dette, men det er veldig sjelden».*

Slik de administrative oppgavene er operasjonalisert tar det mye tid for barnehagelederne og en administrativ ledelse utøves i stor grad ved å lage og se til at alle følger både regler og rutiner (Børhaug m.fl., 2010). Dette kommer også til uttrykk i mine funn i datamaterialet bekrefter samtlige av barnehagelederne dette. En av lederne for en privat barnehage sier følgende;

Jeg bemerker først det høye timeantallet på det administrative arbeidet.

*«Nei altså hvorfor jeg bruker så mye tid på det er jo fordi jeg synes det er så ekstremt mye administrativt som skal utføres. Også prøver man jo å lage seg kloke måter å jobbe så slik at en skal bruke mindre tid på det administrative for det er jo alltid en sånt mål en strebe etter å bruke minst mulig tid der sånt at man kan bruke mest mulig tid på personal faglig utvikling og alle de andre tingene. Men jeg har prøvd å gå inn å se litt selv også på hvorfor vi bruker så mye tid på administrativt men det er, en ting er den summen av ting som er liksom fast og som alltid skal gjøres, det syns jeg har kommet seg litt men så der det alle de andre tingene som kommer på, bare her med en stor barnehage bare det med rekruttering syns jeg tar helt sinnssykt mye tid. Også bruker jo vi også litt tid på system som ikke alltid fungerer men altså der er det jo en utvikling, men det er klart det.... Jeg opplever ikke at alt er tilrettelagt for at det skal gå smidig da med de administrative oppgavene, det lugger litt».*

Vi ser også at under oppgaven som handler om å hold orden i dokumenter, datafiler og dokumentasjon er variasjonen meget høy mellom sektorene. De kommunale styrerne bruker 21 timer mer per måned på disse oppgavene. En av de kommunale barnehagelederne sier dette om sine arbeidsoppgaver:

*«Ellers har jeg ansvar for barn med spesielle behov, jeg har alle møtene med instanser og oppfølging ift det. Dette skal vi gjøre om på til høsten, da vi har mange barn med spesielle behov. Det er jeg som har ansvar for tospråklige barn, jeg søker om assistanse i forhold til dette. Jeg søker til kommunen i forhold til dispensasjonstillinger i barnehagen, ansettelse, vi bruker webcruiter, jeg melder inn hvem som er aktuelle, hvem som får tilbud, avslag, og avslutter stillingsannonser, ringer referanser. Mye av arbeidsoppgavene blir vi også enige om underveis i forhold til fordeling, men i det store bildet er det jeg som har ansvar for det jeg ramset opp her. Jeg er også hovedansvarlig for MHV og HMS, vi får føringer fra kommunen og utfra dette lager vi våre egne planer. Det krever mye tid, virksomhetsleder og meg jobber mye sammen her men det er jeg som har hovedansvaret. Også i forhold til verneombud og vernerunder følger jeg opp.*

Her følger det med en hel del av både dokumentasjon og vedlikeholdsarbeid med diverse datafiler og øvrige dokumenter. Denne typen oppgaver krever mye ressurser av både tid og kapasitet fra en person.

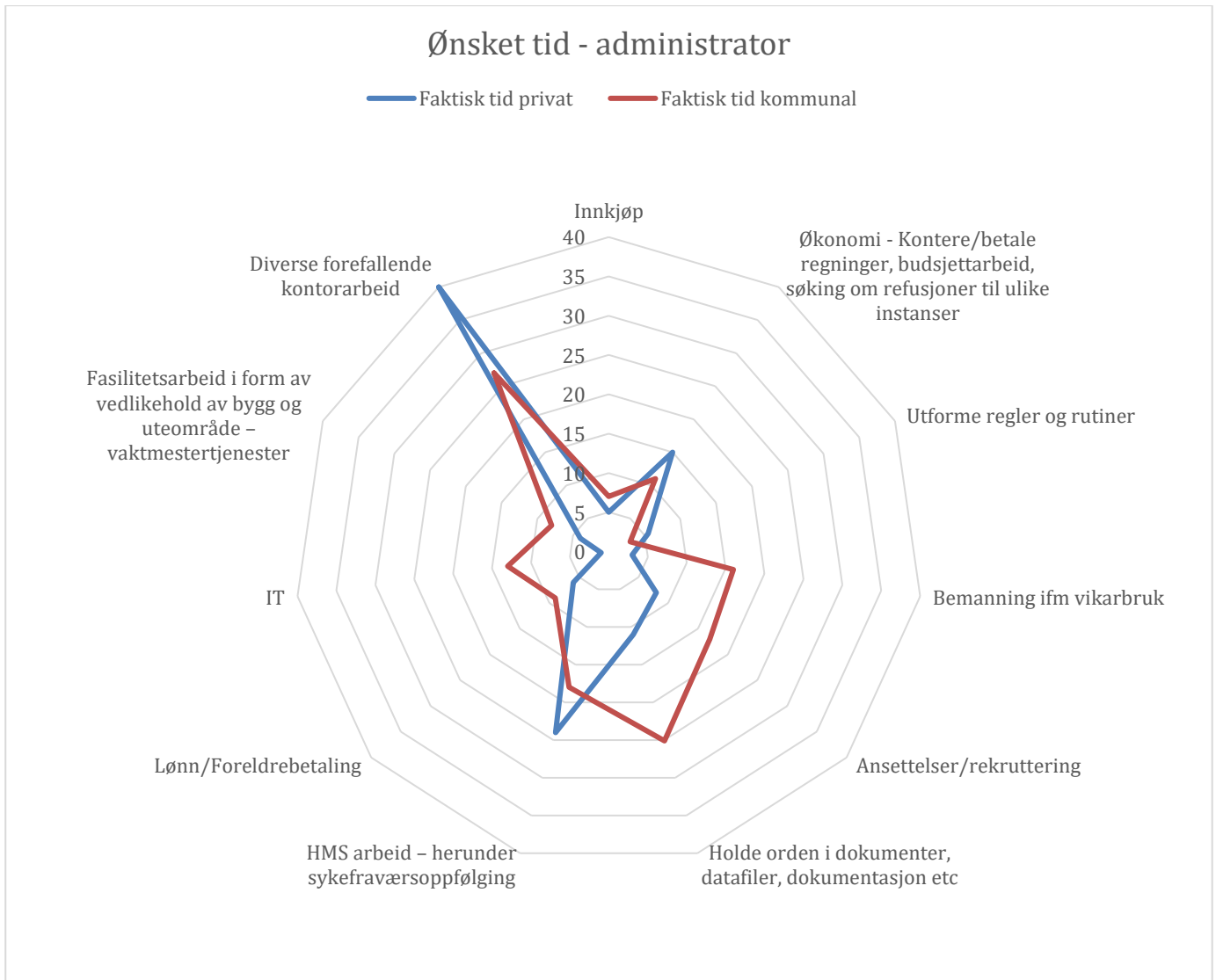


Diagram 4: Administrasjon. Antall ønskede timer de kommunale og private barnehagelederne har satt opp i tidsskjemaet.

Ser man på diagram 4 som viser ønsket tid til det administrative arbeidet ser man at samtlige informanter ønsker å bruke betraktelig færre timer på denne funksjonen. De kommunale lederne ønsker å bruke til sammen 149,2 timer mindre på oppgavene som tilfaller administrasjon, mens de private ønsker å bruke 122,5 timer mindre på disse oppgavene. Ett av utsagnene som gikk igjen hos flere av barnehagelederne var at de ønsket å bruke tid til faget sitt. En ledere sa dette; «Grunnen til jeg skulle ønske det var mindre er fordi jeg synes den viktigste ressursbruken min er personalarbeid, barn og kvalitet. Og dokumentasjon og planarbeid ut i fra lovverket som handler om faget vårt. Rammeplanen, egen årsplan, hvor jeg tettere kan følge opp dette arbeidet».



En annen sa; *Nei altså hvorfor jeg bruker så mye tid på det er jo fordi jeg synes det er så ekstremt mye administrativt som skal utføres. Også prøver man jo å lage seg kloke måter å jobbe så slik at en skal bruke mindre tid på det administrative for det er jo alltid et slikt mål en streber etter å bruke minst mulig tid der slik at man kan bruke mest mulig tid på personal faglig utvikling og alle de andre tingene».*

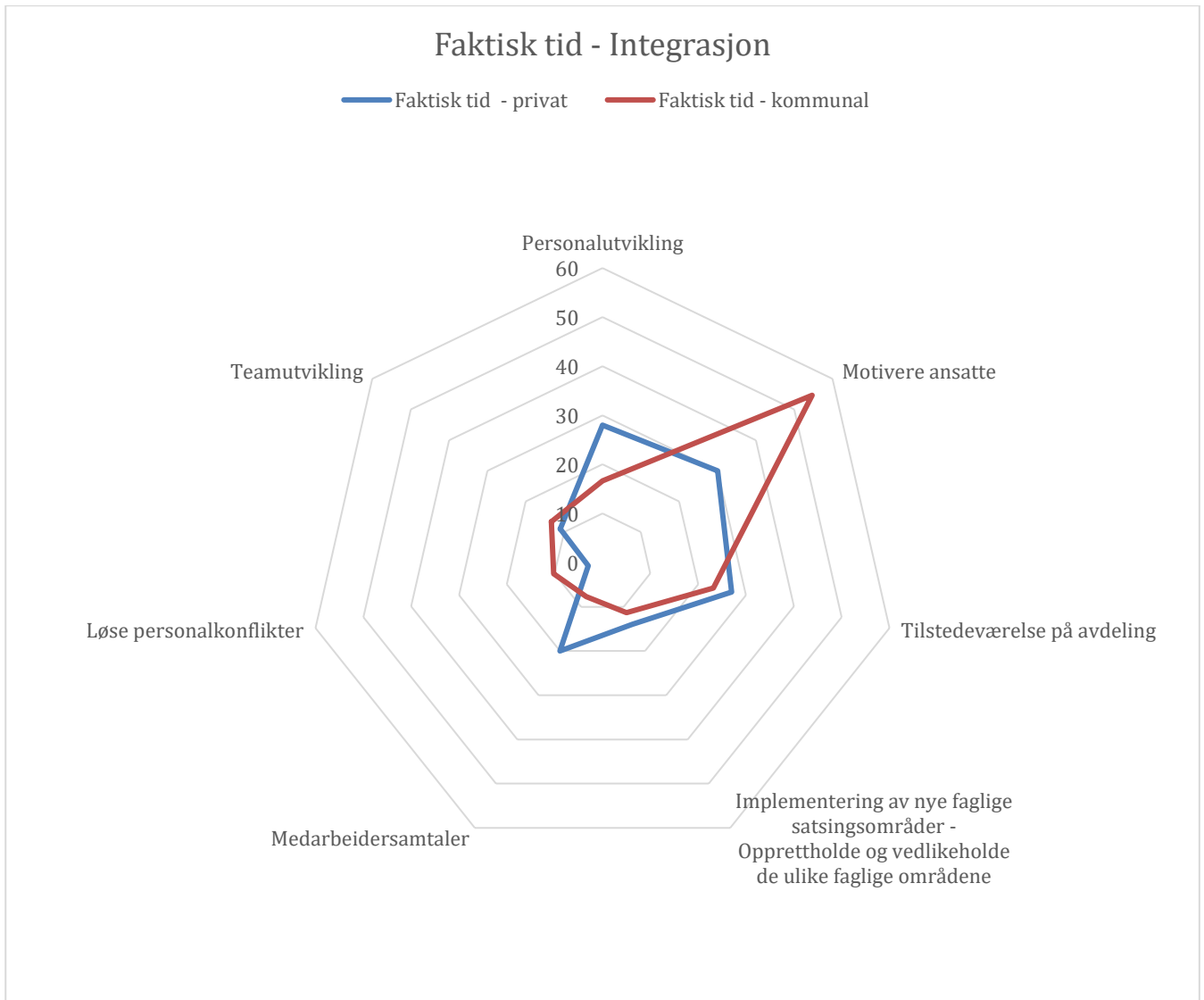
Oppsummerer vi variasjonene fra den administrative funksjonen ser vi at hypotesen ikke støttes av empirien, de kommunale barnehagelederne bruker 102 timer mer på denne funksjonen.

Som antydnet i kapittel 3.6. har de private barnehagelederne en svært liten administrasjon med hjelpefunksjoner å lene seg på. Som det også ble referert til fra en daglig leder i en privat barnehage tidligere i oppgaven, sitter man jo ganske alene med ansvaret og må opptre strategisk i flere sammenhenger også når det gjelder den administrative delen. Allikevel finner vi at de kommunale barnehagelederne bruker 102 timer mer enn de private. Den største og mest oppsiktsvekkende variasjonen finner man i oppgaven som dreier seg om bemanning og vikarbruk. Lederne for de kommunale barnehagene har her en utfordring med at tidsbruken blir spist opp av denne ene oppgaven noe som kan resultere i at det må brukes overtidstimer for å rekke over alt.

Dette er også den funksjonen hvor man finner de største variasjonene mellom sektorene, og i dette tilfellet er det altså i de kommunales disfavør.

### **5.1.3. Integrator**

For å lykkes i denne rollen bør man være en teambygger, mentor og tilrettelegger. Er man kun en integrator vil man ikke skape eller produsere noe, heller ikke administrere noe. Lederen er kun opptatt av å få folk til å jobbe sammen. I stedet for å ha et helhetsblikk vil integratoren foretrekke å forholde seg til de nærmeste og å løse kortsiktige problemer. Viktige oppgaver i denne funksjonen er å skape teamutvikling, motivere ansatte, personalutvikling, tilstedeværelse på avdeling, medarbeidersamtaler, løse personalkonflikter, opprettholde og vedlikeholde samt implementering av nye faglige satsingsområder.



*Diagram 5: Integrasjon. Antall faktiske timer de kommunale og private barnehagelederne jobber med arbeidsoppgaver som tilfaller integrasjonsrollen i barnehagene.*

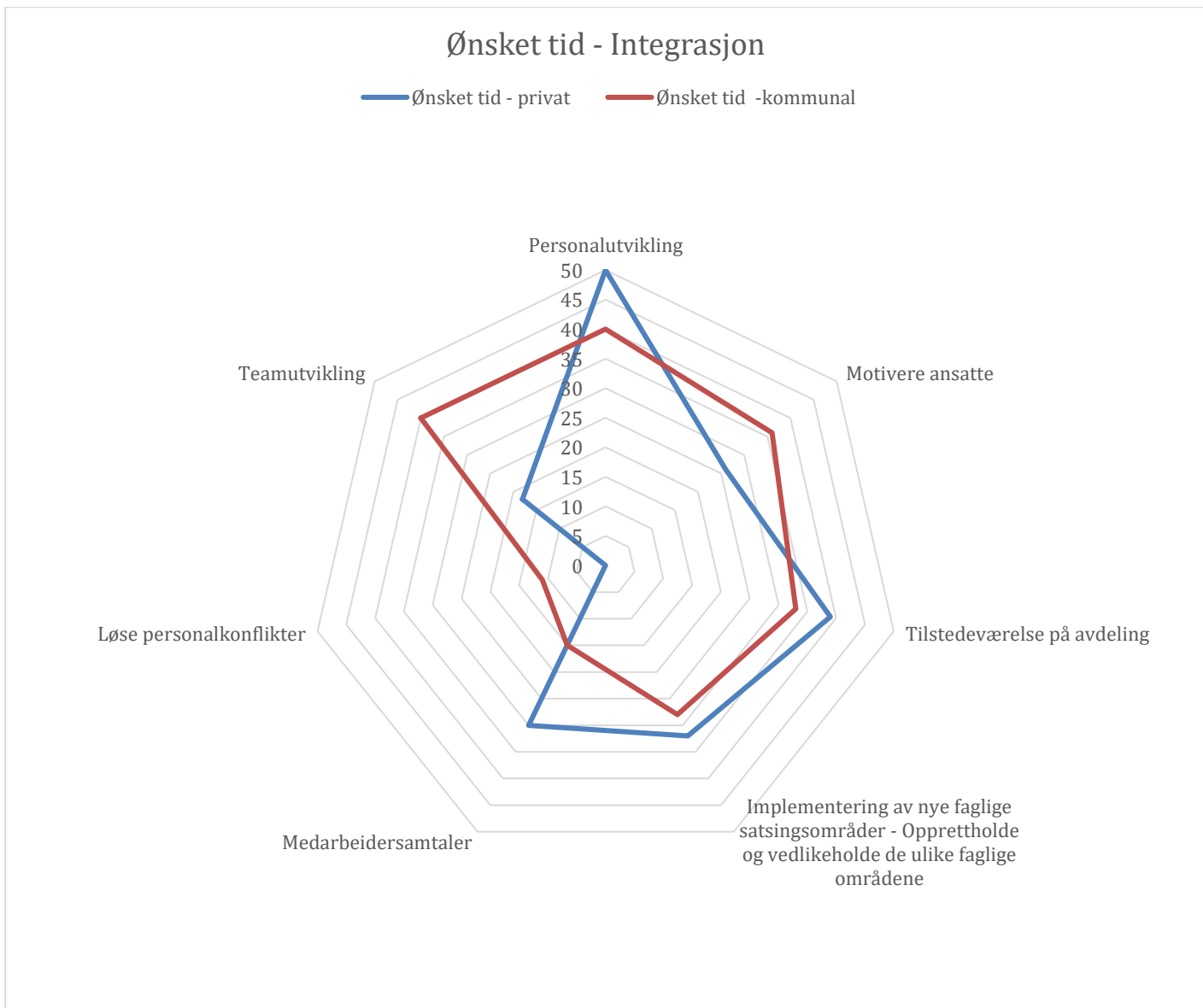
Dette er den funksjonen hvor barnehagelederne bruker nest mest tid, etter administrasjon. Samtlige av lederne ønsker å bruke mer tid her. Diagrammet viser en påfallende høy variasjon mellom de kommunale lederne og de private lederne under delen som handler om å motivere sine ansatte. Her ser vi at de kommunale lederne bruker hele 24 timer mer enn de private på denne oppgaven.

En leder sier dette om det å motivere medarbeiderne; «..... jeg sitter jo nærmest utgangen der folk kommer inn og dette er litt sånn hverdagsmotivasjon, hvis jeg skal kalle det det. Det er hvis det er sykdom, da er det lett for at folk ramler litt ned og da er det å få løftet dem og motivere dem til at ok, dette skal gå fint. Det er ikke planlagt tid vi setter av at nå skal vi sette oss ned og drive med motivasjon. Det er mer i hverdagen, men det er klart ellers er det ift veiledning. ....»

Etter å ha snakket litt om andre arbeidsoppgaver hun har legger hun til følgende; «*I tillegg til dette er det veldig mange småsamtaler, noen som spør, kan vi ha en samtale ilt uken. I går før kl var 10 hadde jeg to slike ad-hoc samtaler, det er jo slik at de bare kommer innom og spør om du har 2 minutt*».

To andre variasjon som framkommer i diagrammet er teamutvikling og medarbeidersamtaler, her bruker de kommunale barnehagelederne henholdsvis 11 og 12 timer mindre i måneden på dette. Selv om medarbeidersamtaler ikke skjer månedlig er det en oppgave som tilfaller integratrorrollen.

En leder har dette å si om teamutvikling; «*Jeg har ikke reflektert meg frem til et godt svar på hvorfor jeg syns det er så viktig, eller jo det handler om den fellesskapsfølelsen og tryggheten og det gode arbeidsmiljøet som er nødt for å ligge i bunn for at vi skal klare å få et langvarig resultat vel å merke. Jeg tror vi kan drive å få folk til å levere godt ett år uten at det ligger til grunn, men jeg tror det vil falle gjennom det vil ikke bli en stabil grunnmur. Dette må være på plass for at folk skal få lyst til å yte det lille ekstra og for at folk skal være i et fellesskap. Vi trenger å le i sammen, vi trenger å skape gode opplevelser i sammen. Det tror jeg er svaret på hvorfor jeg syns det er viktig. Det handler om en støttestruktur som må være solid.*»



*Diagram 6: Integrasjon. Antall ønskede timer de kommunale og private barnehagelederne har satt opp i integrasjonsrollen.*

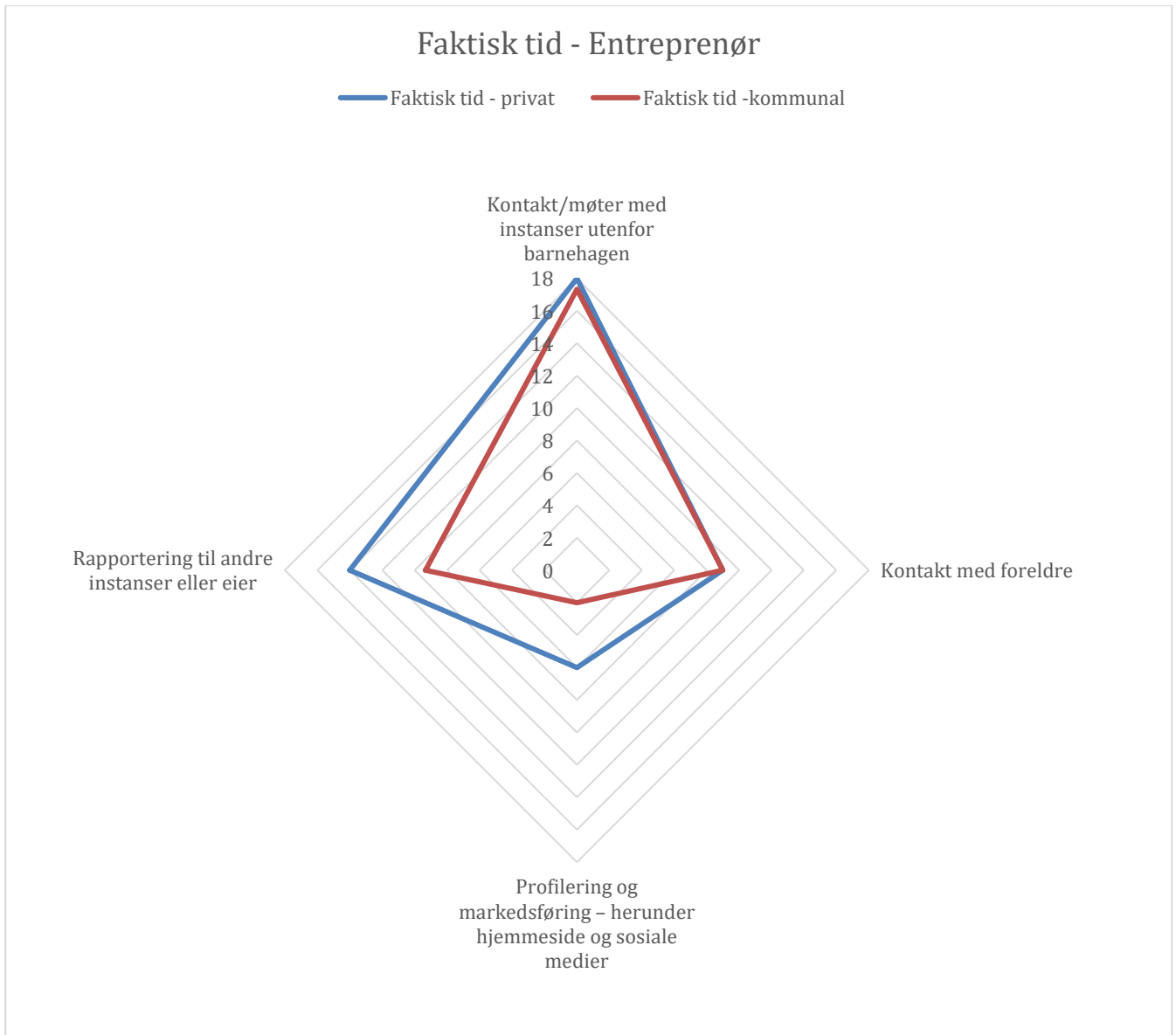
I denne rollen ønsker samtlige ledere å bruke mer tid. Lederne i begge sektorer bruker i dag til sammen 270 timer og ønsker å øke tidsbruken sin med i alt 128 timer. De kommunale lederne ser størst behov for å øke arbeidsmengden på oppgaven, teamutvikling. Den faktiske tiden de per i dag bruker på dette er 24 timer og på ønsket tid vil de samme lederne øke tidsforbruket med 16 timer per måned. Ingen av de kommunale styrerne kommentere dette i intervjuet, men en av lederne forklarer at de arbeider i ulike team på alle nivå med lederteam, pedagogteam og avdelingsteam. Hun opplever som barnehageleder at det er noe positivt med den teamopplevelsen de får når organiseringen er bygget opp slik.

Som vist på diagram 5 «Ønsket tid – integrasjon» brukte de kommunale barnehagelederne svært mange timer på å motivere de ansatte, dette er således den eneste oppgaven i integrasjonsfunksjonen hvor både de private og de kommunale lederne ønsker å redusere tidsbruken. Fra og bruke 54 timer ønsker de kommunale lederne å redusere tiden til 36 timer. De private lederne vil minske timene fra 30 til 26 timer. I tillegg ønsker de private barnehagelederne å minske tiden sin på oppgaven som handler om å løse personalkonflikter fra 3 timer til 0 timer i motsetning til de kommunale som vil øke med denne oppgaven med 1 time.

Oppsummert viser det at integratorhypotesen får støtte. De kommunale barnehagelederen bruker en del timer mer enn de private barnehagelederne på å motivere sine ansatte. Variasjonene mellom de kommunale og private barnehagelederne er påfallende høy, det vil si 24 timer per måned. Selv om det er variasjoner på de ulike oppgavene innenfor integrasjonsrollen, er det heller ikke her vesensforskjeller.

#### **5.1.4 Entreprenør**

I denne funksjonen dreier det seg om å tilpasse organisasjonen til endringer i omgivelsene og se etter muligheter. Noen viktige stikkord er helhetlig tenkning, strategiarbeid og nyskaping (Lotsberg, 2014). Dette er også funksjonen som fordrer at lederen er kreativ og ikke minst tør å ta en risiko. Entreprenøren tenker ut og setter i gang nye ting hele tiden, han tenker stort, ikke detaljert og overlater andre til å planlegge detaljene og stå for gjennomføringen (Adizez, 1995). Oppgaver som tilfaller denne funksjonen i barnehagesektoren kan være å ha kontakt med foreldre og andre instanser utenfor barnehagen. Rapportering til andre instanser og/eller eier og ikke minst profilering og markedsføring av organisasjonen (Gotvassli, 2014).



*Diagram 7: Entreprenør. Antall faktiske timer de kommunale og private barnehagelederne jobber med arbeidsoppgaver som tilfaller entreprenørrollen i barnehagene.*

Denne funksjonen er funksjonen som blir viet færrest timer til av samtlige ledere og da spesielt oppgaven som handler om profilering og markedsføring. De kommunale styrerne bruker kun 2 timer på denne delen av entreprenørfunksjonen, mens de private bruker til sammen 6 timer her. En av de lederne sier dette om profilering av barnehagen; «Jeg ikke noe problem med å selge inn barnehagen som en pedagogisk institusjon til andre instanser, jeg har god erfaring med å samarbeide med kommunen, jeg har vært i ulike kommuner og vi har alltid blitt inkludert som en privat barnehage. Jeg opplever også godt samarbeid med andre instanser. Det som handler om profilering og markedsføring og det som handler om å selge inn barnehagen til foreldregruppen synes jeg er vanskelig som leder, for jeg er ikke en selgertype i utgangspunktet. Jeg føler meg

*påtrengende og masete. Jeg ser hvorfor det er viktig, men jeg har vært heldig å være i barnehager som har hatt nok søkere. Jeg har ikke hatt problemer med å fylle opp barnehagen og da kjenner jeg jo at det er enda mindre verdifullt å bruke tiden på slike ting. Dette kan selvsagt snu».*

To av styrerne er av samme oppfatning og forklarer at kommunen ikke er en pådriver til det at man aktivt publiserer og profilerer barnehagene. *«Nettsidene vår var veldig levende for noen år siden, vi la ut mye info og bilder der og oppfordret foreldrene til å følge med. Nå har kanskje facebook tatt litt over. Kommunen gjorde om på nettsiden slik at den skulle bli mye bedre og den ble mye bedre. Da fikk vi beskjed om at alle nettsidene med informasjon om barnehagen skulle være så statiske som mulig, man skulle ikke oppdatere med bilder, fjas og nyheter hele tiden. Informasjonen skal være kort og konkret om barnehagen slik at de kan lese hvor dere ligger, planleggingsdager, åpningstider, telefonnummer til barnehagen. Da får vi ikke brukt denne arenaen på samme måte som før. Det var mye diskusjoner når facebook slo litt gjennom, spesielt rundt ca. 2012/2013 da laget noen barnehager sin første facebook-side og noen var da skeptiske, nå er det jo veldig vanlig. Vi bruker facebook siden vår som en dokumentasjonskanal med bilder av barnehagehverdagen og aktiviteter.*

Et ganske likt utsagn kommer fra en annen styrer når hun får samme spørsmål om profilering og markedsføring av barnehagen; *For noen år siden var det litt snakk om profilering, det ble da satt i gang en rapporteringskonferanse med styrere og barnehage sjef. Det har ikke vært veldig fokus på dette, jeg tror det er på grunn av barnehagedekningen, jeg er litt usikker. I denne kommunen er det et flertall av private barnehager, og i vårt område er det ikke nok barnehageplasser. Her skal det nå bygges en stor kommunal barnehage, det er første gang på mange år at det skal bygge en kommunal barnehage i denne kommunen. Det med profilering, ja det var fokus på dette for noen år siden, da ønsket de at hjemmesiden skulle være oppdaterte og gode, men det er ikke et fokus på dette nå».*

En tredje leder har dette å si om markedsføring og profilering;

*«Jeg lo litt når jeg kom til dette spørsmålet (ler høyt) Vi er ikke på facebook eller andre sosiale medier»*

.

Fordi at...?

*«Ja det kan du gjerne spørre om, hadde det vært opp til meg så hadde vi nok vært det, men det har litt med å følge opp dette og gjøre den levende og ha kontroll på det som blir lagt ut. Og for å ha den kontrollen bør man kanskje gjøre dette selv, det er ikke pedagogiske-ledere som bør legge noe*

ut da. Administrasjons-konsulenten har ansvar for hjemmesiden, den er styrt fra kommunen med sine begrensninger. Det er veldig lite, det står minimalt på vår hjemmeside, det er fordi kommunen har lagt disse føringene. Vi skal ikke legge inn noe mer enn dette. Jeg kan misunne de private når jeg går inn og ser på deres hjemmesider, det ser litt mer spennende ut der, hos oss er det mer traust.

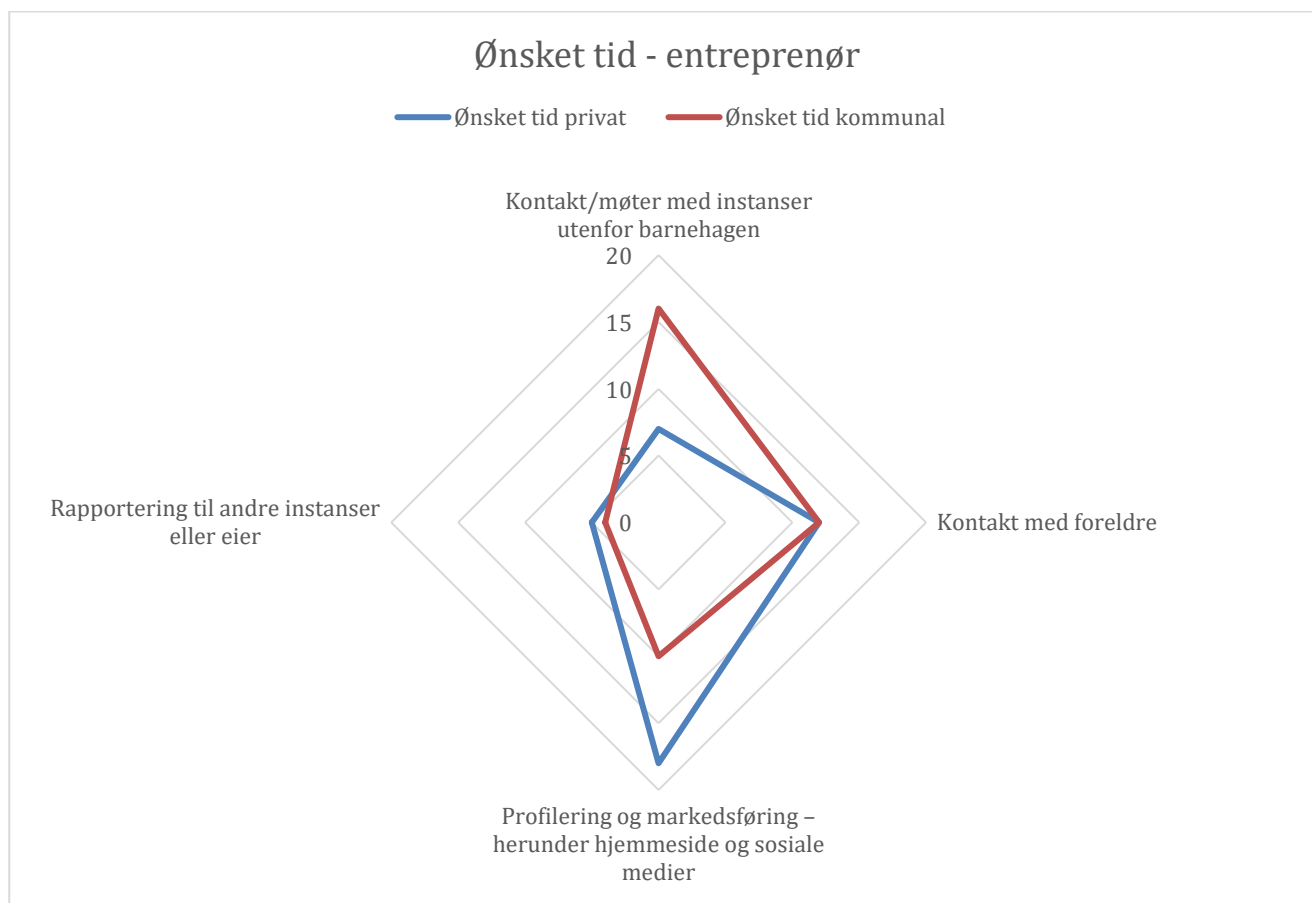


Diagram 8: Entreprenør. Antall ønskede timer de kommunale og private barnehagelederne har satt opp i entreprenørrollen.

I diagram 8 finner vi de største variasjonene i profilering og markedsføring i tillegg til kontakt med instanser utenfor barnehagen. De kommunale barnehagelederne bruker kun 2 timer her mens de private bruker riktignok ikke mer enn 6 timer på denne oppgaven. Begge ledergruppene ønsker å øke fra henholdsvis 2 og 6 timer opp til 10 og 18 timer. En av lederne for de private barnehagene sier følgende om noe om ønske om å øke arbeidet med markedsføringsbiten;

«Jeg er veldig opptatt av det som kommer ut fra barnehagen skal være av god kvalitet og det er grunnen til at vi er litt offensive i forhold til markedsføring fordi vi overtenker litt. Men jeg syns det



*er viktig at vi viser oss på en profesjonell måte og at det er godt gjennomtenkt det som kommer ut. Jeg kunne tenkt meg å bygget mer nettverk utenfor barnehagen og å markedsført oss på den måten. Men der skorter tiden litt».*

*«Hvordan da?*

*Jeg tror vi har et stort potensiale av hva barnehager kan levere. Jeg kunne tenkt meg å.... nå er vi i gang med å snuse på et prosjekt i form av bærekraft i samarbeid med en leverandør med barnehagedresser til barn hvor foreldre kunne fått noen gode avtaler. Litt i forhold til slike ting som og kunne vært en god markedsføring av barnehagen. Men som og kunne bidratt til ulike typer samfunnsoppdrag som gjerne er litt utover det vi har. Men der skorter tiden så det er nok mest på grunn av det jeg tenker vi kunne brukt enda mer tid».*

Oppsummerer vi entreprenørhypotesen ser vi at empirien støtter den. Det eksisterer mer entreprenørskap i de private barnehagene enn de kommunale. Men, vi ser på hvor stor variasjonen på tidsbruken mellom de private og kommunale barnehagene er det ikke mange timene som skiller de private med de kommunale. De private bruker 6 timer og ønsker å øke bruken til 18 timer, de kommunale bruker 2 timer og vil øke til 10 timer. Allikevel kommer det fram i noen av intervjuene at de private tenker litt annerledes enn de kommunale når det gjelder entreprenørskap.

## **Kapittel 6 Drøfting av funn**

I dette kapittelet vil jeg ta for meg funn og drøfte dette opp mot tidligere teori og forskning. Jeg vil også se nærmere på om jeg kan finne svar på problemstillingene fra kapittel 1. Hvem er så barnehagelederne og hvordan prioriteres de ulike arbeidsoppgavene og funksjonene sett utfra PAIE modellen? Er det noen tydelige forskjeller uti fra sektor og eierskap på barnehagene? Jeg skal med andre ord se og undersøke om det finnes sammenhenger i de empiriske funnene mellom ledere i privat og offentlig sektor.

Jeg har i min oppgave et for lite utvalg til å si noe om allmenngyldigheten blant barnehagelederne og hva som råder i barnehagesektoren i Rogaland. Ser vi derimot til SOL undersøkelsen i 2010 (Børhaug m.fl., 2011), er det ikke store variasjoner uti fra egne funn. I innhentet datamaterialet i denne oppgaven er det derimot ulikheter når vi ser på de spesifikke oppgavene innenfor de ulike funksjonene.

Jeg vil anvende dette kapittelet og drøftingsdelen til å gjøre noen refleksjoner rundt datamaterialet som er innhentet.

Informantene svarte i forkant av intervjuet på et tidsskjema, her skulle hver barnehageleder si noe om timeantallet som ble brukt på de ulike arbeidsoppgavene innenfor funksjonene i PAIE. Skjemaet inneholdt to kolonner, «faktisk tid» og «ønsket tid». I kolonnen «faktisk tid» satte lederne inn timeantallet de estimerte at de brukte på de ulike oppgavene per måned, det samme gjaldt kolonnen for «ønsket tid». Her skulle de sette inn timeantallet de ønsket å bruke per måned på de forskjellige oppgavene.

Hvordan skal vi tolke funnene mer teoretisk? I teorikapittelet ble det avledet fire generelle hypoteser koblet til de ulike funksjonene i PAIE-skjemaet. Hypotesene representerer teoretisk forankrede forventninger til forskjeller og likheter mellom sektorene.

Hovedfunnene er at det er mange likheter, som generelle teoretiske inntak predikerer. Men det ble også avdekket flere interessante forskjeller. Forskjellene framstår særlig når siktemidlet finjusteres og flere og mer konkrete enkeltvariabler gjøres til gjenstand for analysen.

Samsvarer så produksjonshypotesen med det som er forankret i teorien til Gotvassli (2019) og Børhaug (2018) og (2011)? Jeg har valgt å sammenligne funnene i oppgaven min med disse forskerne fordi jeg har funnet at det er disse to som utmerker seg på ledelsesforskning i barnehagesektoren. Jeg har valgt å bruke både Børhaug`s SOL prosjekt (2011) og resultater fra Børhaug og hans ekspertgruppe (2018).

### **6.1. Drøfting av produksjonshypotesen**

Når det gjelder hypotese 1: Produksjonshypotesen, forventes det her at lederne i de ulike sektorene opplever produksjonsrollen likt. Empirien slår fast at dette stemmer. Dette har med å gjøre at det er i denne rollen faget og profesjonen ligger. Profesjonen er styrt av ulike lover og regler, samtidig er det en rekke styringsdokumenter som barnehagelederne forholder seg til og leder etter. Det viktigste dokumentet er Rammeplan for barnehagen og ifølge Rammeplanen er det styreren som skal både lede og følge opp alt det pedagogiske arbeidet og sørge for at alle de ansatte blir involverte (Gotvassli, 2019, s.70).

Børhaug og hans ekspertgruppe (2018) finner også at alle barnehagelederne de har undersøkt driver aktivt med utviklingsarbeid. Videre ser de at barnehagelederne har en særdeles viktig rolle i dette arbeidet (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 156). Lederne og de ansatte må i dette arbeidet være motiverte da dette er en viktig forutsetning som spiller stor rolle inn i det pedagogiske arbeidet. I tillegg sier ekspertgruppen at etterutdanning i barnehagen som en organisasjon kan også være med å bidra til enda mer utviklingsarbeid. Kompetanseheving er i dagens barnehager en viktig dimensjon når vi ser på den pedagogiske ledelsen av barnehager. Ekspertgruppen viser til at både kompetanse og utviklingsbehovet er stort, spesielt sett fra eiers ståsted (Kunnskapsdepartementet, 2018).

Produksjonsrollen dreier seg altså om den pedagogiske ledelsen for barnehagelederne og er en funksjon hvor alle lederne ønsker å utøve mer arbeidstimer. De kommunale styrerne ønsker å bruke nesten 60 timer mer på dette området enn lederne i de private barnehagene. I likhet med SOL undersøkelsen (2011) vises det også i datamaterialet jeg har funnet at barnehagelederne er sterkt involvert i de ulike pedagogiske prosessene i en eller annen form. Uavhengig av eierskap styres alle landets barnehager gjennom formelle strukturer og beslutninger, dermed bli barnehagene til en viss grad betraktet som et instrument for både kommunale og sentrale myndigheter. Flere av de kommunale og statlige føringene har opp gjennom tidene fått gjennomslag i barnehagene og påvirker den daglige driften og virksomheten (Børhaug m.fl., 2011, s.160). Nettopp derfor ligger samme forventninger og føringer også hos barnehagelederne, i tillegg oppleves den profesjonelle integriteten likt hos de fleste lederne i både privat og kommunal sektor. Dette utmerker seg igjen i produksjonsrollen som vist i diagram 1 og samsvarer da med mine funn.

## **6.2. Drøfting av administrasjonshypotesen**

Ser vi på hypotese 2: administrasjonshypotesen er det her forventet at de private barnehagelederne bruker mer tid på denne funksjonen enn de kommunale styrerne. Den administrative funksjonen er den funksjonen som er mest tidkrevende av alle funksjonene i PAIE-skjemaet. Her bruker de kommunale styrerne til sammen 345 timer og lederne i de private barnehagene har svart at de bruker 243,5 timer til sammen per måned på disse oppgavene. Under denne funksjonen ligger også desidert flest arbeidsoppgaver. Ingen av lederne har ytret ønske om å bruke mer tid her, derimot det motsatte. Her ønsker barnehagelederne fra begge sektorer å halvere tiden som brukes på administrasjonsoppgaver. Dette kan ifølge Børhaug og hans ekspertgruppe tyde på at disse arbeidsoppgavene får tilstrekkelig med oppmerksomhet slik at de blir ivaretatt, eller man kan tenke seg at det er oppgaver som lederne oppfatter som uvesentlige og som de da ikke har noe ønske om å

prioritere (Kunnskapsdepartementet, 2018). Tidligere forskning viser derimot at de administrative oppgavene i alle år har kommet først slik at det har gått utover det pedagogiske arbeidet, spesielt. Det var den gang særlig styrere i de største barnehagene som brukte mye tid på administrasjonsoppgavene (Kunnskapsdepartementet, 2018).

Gotvassli (2019) hevder at de administrative oppgavene er blitt mye mer profesjonalisert og at barnehagelederne ikke bruker så mye tid som tidligere på denne funksjonen ser ikke dette ut til å gi noen form for utslag i denne oppgaves undersøkelse. Dette samsvarer ikke med hva Gotvassli (2019) har funnet. Om så er tilfelle og tidsbruken til de kommunale barnehagelederne har minsket fra tidligere undersøkelser, bør man regne med at barnehagelederne kun satt med det administrative arbeidet og ingen andre oppgaver.

Ser vi på diagram 2 har de kommunale barnehagene en arbeidsmengde på sykefraværsoppfølging som er urovekkende høy. Dette gjenspeiles i arbeidstimene som blir brukt på bemanning og vikarbruk. I et år med pandemi har mange næringer vært preget av høyt sykefravær noe av dette kan nok være årsaken til det høye sykefraværet i barnehagene også. Allikevel kommer det tydelig fram i mine funn at variasjonene mellom de kommunale og private er svært høye. Bemanningsoppgaven kan enkelt delegeres ut til avdelings og- eller pedagogiske ledere i en barnehage og dette gjøres svært ofte av flere barnehageledere. Den store variasjonen i denne undersøkelsen kan tyde på at noen av de private lederne har valgt å delegere nettopp bemanning og vikarbruk ut til mellomlederne sine.

Administratorrollen er altså den funksjonen hvor barnehagelederne uttrykker at de bruker mest tid samtidig som de ytrer et sterkt ønske om å redusere tidsbruken sin på akkurat disse oppgavene. Børhaug m.fl., (2011) støtter opp under dette, de finner i SOL-undersøkelsen at for det første gir barnehagelederne uttrykk for at de administrative gjøremålene tar mye tid, samtidig sier lederne at de mestrer disse oppgavene. For det andre mener barnehagelederne i SOL-undersøkelsen at en av de mest utfordrende oppgavene de har er av en personal-administrativ karakter og handler om å ha nok folk på jobb til enhver tid. Jo større barnehage, desto mer oppleves denne oppgaven som en hverdagsutfordring. Dette kan også relateres til mine funn, selv om det ikke kommer fram i diagrammene noe om størrelse på barnehagene fordi diagrammene ikke viser hver enkelt barnehage kommer dette klart til uttrykk i intervjuene og ikke minst i sitatene som er blitt brukt i kapittel 5.

Som nevnt støttes ikke den administrative hypotesen av empirien. Ett av argumentene for å fremlegge hypotese 2 ble begrunnet med at de private barnehagelederne hadde en liten

administrasjonsdel å støtte seg på i motsetning til de kommunale som har stor administrasjon samt en rekke støttefunksjoner som benyttes i kommunesektoren som f.eks. lønn, HR, foreldrebetaling og IT. Til tross for dette argumentet er det de private som bruker flest timer på administratorrollen. Det kommer også veldig klart fram i diagram 4 at barnehagelederne på tvers av sektorer ønsker å redusere tidsbruken med halvparten av tiden innenfor denne rollen.

### **6.3. Drøfting av integratorhypotesen**

Når det gjelder hypotese 3: integratorhypotesen ser vi at denne hypotesen støttes av empiri. Det er fortsatt integratorrollen med personalarbeid som lederne i både private og kommunale barnehager bruker mye tid og krefter på. Dette er sammenfallende med både mine funn og Børhaug`s SOL-undersøkelse (2011). Integratorrollen har et internt fokus og handler mye om personal og utvikling. Videre kan vi si at integrator rollen også handler om en tilstedeværende leder og en leder som bryr seg om sine ansatte.

Som Børhaug og ekspertgruppen (2018) viser til er oppgaven med å motivere de ansatte den av de personalmessige oppgavene det brukes mye tid på. Spesielt ser vi at styrerne i de kommunale barnehagene bruker mye tid her. I tidsskjemaet som barnehagelederne svarte på brukte de kommunale styrerne 24,66 timer mer i måneden på nettopp denne oppgaven. Til sammen brukte de private lederne 54,66 timer per måned, mens de kommunale barnehagelederne brukte 84,66 timer. I integratorfunksjonen prioriterer og bruker altså barnehagelederne i de kommunale og i de private tiden svært ulikt. Sett fra en annen side har dette kanskje med hva som forventes og kreves fra medarbeiderne i de ulike sektorene. Når så barnehagelederne må bruke så mye av tiden sin på denne oppgaven sier Børhaug og ekspertutvalget (2018) at det kan tolkes dithen at barnehagene har store utfordringer med utilstrekkelig motivasjon (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 157). Dette kan igjen henge sammen med press og overarbeid og manglende opplevelse av mening og sammenheng. Børhaug og ekspertutvalget sier videre at dette kan tyde på at flere av barnehagelederne føler seg etisk forpliktet til trivsel og motivasjon for den enkelte ansatte. Det kan også reflektere at barnehagekvaliteten svært avhengig av motiverte ansatte (Kunnskapsdepartementet, 2018). Ser vi på størrelse som en variabel viser det seg at jo større barnehagen er jo mer tid brukes det både på integrator som funksjon og enkeltoppgaven «motivere de ansatte».

Ut fra tidsskjemaet informantene svarte på kan det tolkes som om barnehagelederne vektlegger integratorfunksjonen som en viktig funksjon og da spesielt i store kommunale barnehager. Til tross for at alle lederne allerede bruker mye tid her ønsker de å bruke enda flere timer på denne funksjonen. Fra å bruke 270 faktiske timer ønsker lederne å øke tidsbruken sin med 128 timer mer per måned.

Dette kan igjen indikere at personalledelse er en av de viktigste oppgavene for barnehagelederne uavhengig hvilken sektor man tilhører. Dette sier Børhaug og ekspertgruppen (2018) også noe om i sin rapport: «*Også andre nyere studier finner at personalledelse er en viktig oppgave*» (Kunnskapsdepartementet, 2018, s.155). Og som nevnt i avsnittet ovenfor er motivering av de ansatte er den mest tidkrevende oppgaven for lederne.

#### **6.4. Drøfting av entreprenørhypotesen**

Hypotese 4: Entreprenørhypotesen støttes av empirien. Selv om variasjonene er små eksisterer det altså mer entreprenørskap i de private barnehagene enn i de kommunale barnehagene. At variasjonene er såpass små er noe overraskende, i utgangspunktet var det forventet at de private barnehagelederne var enda mer framtidsrettet og enda mer innovatører enn det utslaget som kommer frem i denne undersøkelsen. Ekspertutvalget har som tidligere nevnt funnet at barnehageledere i private barnehager er mer positive til konkurranse enn sine kollegaer i kommunal sektor (Kunnskapsdepartementet, 2018, s.161). Videre sier ekspertutvalget at om barnehagelederen opplever at barnehagen er i en konkurransesituasjon og må kjempe om barn og kunder vektlegger de profileringsoppgaven i større grad enn ikke opplevd konkurranse. Ut fra utvalget i denne undersøkelsen var det ingen av de private barnehagene som var lokalisert i områder med stor konkurranse, tvert imot var alle de tre private barnehagene lokalisert i områder hvor de opererte med ventelister og behøvde da ikke fokusere rundt profilering av barnehagen sin. Børhaug m.fl (2011) sier at oppgaven som gjelder markedsføring for å nå fram til foreldre og fylle opp plassene i barnehagen har blitt viktigere for barnehagelederne. Barnehagelederne er blitt mer bevisste på det å skape omdømme, det at barnehagen diskuteres blant foreldre, og at foreldrenes synspunkt har betydning for barnehagens driftsgrunnlag (Børhaug m.fl.,2011).

Samtlige av informantene svarte at de ønsket å bruke mer tid på entreprenørrollen og en stor del sa at dessverre strakk ikke tiden til for å utvikle noen gode strategier eller områder hvor entreprenørrollen ble prioritert.

## **Kapittel 7. Konklusjon og noen mulige implikasjoner**

Dette kapittelet tar for seg relevante funn i forhold til denne masteroppgavens problemstillinger og hypoteser. I denne oppgaven har jeg tatt for meg lederrollen i den private og kommunale sektor og sett på om jeg fant noen likheter eller ulikheter mellom lederne og deres prioriteringer i forhold til arbeidsoppgavene deres. Jeg har basert undersøkelsen på PAIE som består av fire lederroller innunder alle former for ledelse. PAIE beskriver produksjonsrollen, administrasjonsrollen, rollen som integrator og entreprenørrollen. Ved å se på de ulike prioriteringene alt etter hvilken rolle og oppgave som blir høyt eller lavt prioritert har jeg altså funnet både likhetstrekk og svært ulike prioriterings behov hos barnehagelederne. I dette avsluttende kapittelet vil jeg da belyse funn og trekke frem ulike implikasjoner.

Jeg presenterte i starten av oppgaven følgende problemstillinger;

1. Er det forskjell på ledere i offentlige versus private bedrifter og da spesifikt i barnehagesektoren?
2. Har man som barnehageleder ulike oppgaver og hvordan prioriterer barnehageledere hverdagen sin, hvilke oppgaver innenfor PAIE brukes det mest tid på?
3. Hva er det som påvirker arbeidsoppgavene til lederne i barnehagen? Handler det om eierskap eller størrelse eller er begge de nevnte faktorene med på å påvirke?

I følge Jacobsen (2019) publiseres det hvert eneste år store mengder med artikler og bøker om begrepet ledelse, allikevel er det lite forskning å finne som spesifikt handler om ledelse i offentlig sektor, samtidig er det enda mindre forskning å finne hvor ledere i de to sektorene sammenlignes (Jacobsen, 2019, s.11). Utfra det empiriske materialet finnes det ikke store variasjoner på hvem ledere i private og kommunale barnehager er. Som nevnt tidlig i oppgaven er mange av jobbene og derav lederstillinger i kommunal sektor besatt av kvinner i tillegg har man ofte altruistiske trekk i yrker som dreier seg om å hjelpe andre og da spesifikt de svakeste i samfunnet. Man ønsker å kunne gjøre verden til et bedre sted. I så måte finner man at mange av barnehagelederne er kvinner.

I barnehagene i privat sektor blir man ansatt som «Daglig leder» i motsetning til i kommunen hvor man får stillingstittel som styrer/resultatsenhetsleder eller virksomhetsleder. Derav har Børhaug og ekspertutvalget funnet at det er ulikheter mellom de to ledertypene, styrer og daglig leder. De private barnehagelederne oppfatter seg selv i større grad som kontrollør og bedriftsleder.

Den neste problemstillingen ble testet gjennom hypotesene og empirien ved hjelp av PAIE-skjemaet. Utfra svarene som ble gitt viser det seg at det er den administrative rollen som barnehagelederne bruker mest tid på, etterfulgt av integratorrollen og produksjonsrollen. Færrest timer blir brukt på entreprenørskap og entreprenørrollen.

Dette er sammenfallende med litteraturen hvor man finner de samme tendensene. Børhaug og ekspertutvalget er tydelige på at administrasjonsrollen er rollen som fortsatt tar mye av barnehageledernes tid samtidig som at disse oppgavene oppfattes av lederne som ganske uvesentlige og noe de ikke ønsker å prioritere (Kunnskapsdepartementet, 2018). I tillegg sier Børhaug og ekspertutvalget at personalledelse er svært viktig for barnehagelederne og at oppgaven med å motivere de ansatte er det lederne bruker mest tid på (Kunnskapsdepartementet, 2018). Entreprenørrollen tillegges som sagt færrest timer, men de private barnehagelederne har en større tilbøyelighet når det gjelder det å drive med promotering og reklamering for sine barnehager.

Det siste spørsmålet dreier seg om lederskap i forhold til eierskap og størrelse. Utfra funnene ser vi at jo større barnehager jo mer kontroll og rutiner kreves det sammen med det å kunne delegere oppgaver ut i organisasjonen. Flere av lederne har i intervjuene sagt at de har valgt å gi ansvaret for bemanning og bestilling av vikarer til de pedagogiske lederne, de fleste barnehagelederne har også delegert vaktlister til pedagogene på de ulike avdelingene. Man finner variasjoner mellom sektorene innunder oppgavene HMS og sykefraværsoppfølging, motivere ansatte og bemanning/vikarbruk. Dette kan se ut som om det er sammenfallende med litteraturen hvor Børhaug viser til at så lenge styrerne må bruke så mye tid på oppgaven med å motivere de ansatte kan det igjen tolkes som om barnehagene har store utfordringer med utilstrekkelig motiverte medarbeidere. Som igjen kan henge sammen med overarbeid og press i arbeidssituasjonen (Kunnskapsdepartementet, 2018, s.157). Alt henger sammen med alt, har man umotiverte og overarbeidde ansatte kan dette igjen føre til høyt sykefravær som igjen fører til HMS –og merarbeid i form av oppfølging av sykemeldte. Igjen ønsker jeg allikevel å presisere at året med pandemi har ført til høye tall på sykefravær i alle bransjer).



## **7.1. Teoretiske implikasjoner**

Det finnes etter hvert mer og flere fagbøker og derav mer forskning rundt barnehagelederrollen. Allikevel er det to forskere som utmerker seg når det gjelder dette emne, nemlig Gotvassli og Børhaug. Fortsatt er det utfordrende å finne teori og forskning rundt den valgte tematikken i min oppgave, ulikheter og likheter mellom barnehageledere i private og kommunale barnehager. Til dels nevnes dette i rapporten fra Børhaug og hans ekspertutvalg (2018) men det mangler fortsatt mye forskning rundt sektortilhørighet i barnehager. Gotvassli (2019) viser også til at barnehager og spesielt ledelse i denne bransjen er et lite utviklet forskningsfelt (Gotvassli, 2019, s.326). I den senere tiden har det dukket opp flere masteroppgaver som har tatt for seg ledelse i barnehagen. Ekspertgruppen sammen med Børhaug mener som Gotvassli at det både mangler og er behov for mer forskning rundt dette feltet (Gotvassli, 2019).

Behovet er altså mer forskning på lederrollen i barnehagen, i mitt arbeid med denne oppgaven har jeg søkt etter teori som omhandler både store og små vesensforskjeller mellom barnehagelederne utfra sektortilhørighet. Dette er en mangelvare og det finnes lite litteratur eller forskningsrapporter som dreier seg om ledelse og sektortilhørighet. I søket mitt fant jeg allikevel en bok av Dag Ingvar Jacobsen, «Ledelse og den offentlige dimensjon» som tok for seg ledere i de ulike sektorene. Han spesifiserer ikke profesjonene, men boken kom godt til nytte i min undersøkelse.

Jeg har i min oppgave tatt for meg de ulike rollene i PAIE-skjemaet og funnet støtte i både teori og forskning på de fleste hypotesene som ble framsatt. I en videre forskning burde jeg hatt et større utvalg av respondenter og andre variabler enn de man finner i PAIE-skjemaet for å avdekke flere ulikheter og likheter blant flere ledernivå i barnehagesektoren. Samtidig har studien avdekket flere forhold som er interessante kandidater for videre teoriutvikling omkring forskjeller mellom private og offentlige/kommunale ledere. Videre studier bør adressere disse forholdene på et større empirisk materiale.

## **7.2. Politiske implikasjoner**

Barnehagene har de siste årene virkelig blitt satt på dagsorden og et velferdsgode alle mener noe om. Det er spesielt satt fokus på kvaliteten i barnehagene noe som har ført til at det er flere forskere som har fattet sin interesse innenfor dette feltet. Allikevel bør politikere og kommuneadministrasjonen i samtlige av kommunene se på og vurdere om de kan styrke barnehagens ressurser ytterligere. Barnehagelederne føler ofte at de er i en ensom rolle og svært

alene i sin ledergjerning. Utfra funn i oppgaven tyder det også på at barnehagelederne er overarbeidet og bruker store deler av sin kapasitet på å rekke over alle arbeidsområdene de er satt til å lede. Spesielt brukes det mye tid på den administrative rollen som også betraktes som en tidstyv, spesielt for de kommunale styrerne. Ressurser burde da blitt brukt til å frigjøre tid for barnehagelederne til å utøve ledelse som var knyttet tettere opp til profesjonsledelse som blant annet læring og utvikling.

### **7.3. Praktiske implikasjoner**

Barnehagelederne opplever en sterk integritet både til faget og rollen sin. Fra å være «den glemte og usynlige lederen» (Gotvassli 2019) har lederne i barnehagene blitt både kompetente samtidig som de har rettet fokuset sitt på kvalitet og utvikling av lederrollen sin. Utfra funnen i min oppgave ser man at det allikevel bør skje en dreining på tidsbruken og deres bevissthet omkring arbeidsoppgavene og prioritering av tid. Ved å hele tiden drive med brannslukking og la oppgavene prioritere seg selv skjer ikke en systematisk utvikling i organisasjonen. Barnehagelederne i begge sektorer bør ifølge Gotvassli jobbe fram en bevissthet i forbindelse med profesjonalisering av lederrollen. Dette bør handle om å tydeliggjøre at en daglig leder ikke er førskolelærer/barnehagelærer, men en leder med førskolelærer bakgrunn (Gotvassli, 2019, s.346) På samme tid sier også Gotvassli at «Evnen til å håndtere motstridene forventninger gjennom hverdagsgjeringene sine er nødvendig lærdom» (Gotvassli, 2019, s. 247). Et konkret grep, som illustrert i denne studien, er å kartlegge tidsbruken. Slike og tilsvarende analyser danner et godt utgangspunkt for refleksjoner og videre utvikling av både ledelsen og barnehagen for øvrig.

### **7.4. Konklusjon og framtidig utsikter for lederrollen i dagens barnehager**

Utvalget av respondenter i denne undersøkelsen kan langt fra gi et fullverdig bilde om hvilke likheter eller ulikheter som finnes mellom de kommunale og de private barnehagelederne. For å kunne få et riktigere resultat burde utvalget være større og bredere i både antall ledere og nivåinndelingen av lederskapet. Allikevel kan man med et lite utvalg av respondenter se konturen av hva som skiller lederskap i privat sektor versus kommunal sektor i denne bransjen som er målt i den aktuelle undersøkelsen.

Det er gjentatte ganger i denne oppgaven nevnt at det i framtiden er et sterkt behov for mer forskning rundt barnehagefeltet. Dette er helt nødvendig for å kunne kvalitetssikre at barnehagene

klarer å følge opp det store og viktige samfunnsmandatet som er gitt denne type velferdsgode. Det blir stadig økende fokus på lederrollen i disse organisasjonene.

Jeg har i min oppgave pekt på hvor likheter og ulikheter ligger hos barnehagelederne som arbeider i privat og kommunalsektor. Ved hjelp av PAIE-skjemaet og dets funksjoner og variabler som ble presentert i kapitlene 3 og 5 fant jeg tre hovedfunn som jeg til slutt har valgt å trekke frem.

1. Barnehagelederne i de to sektorene er ganske like og det er små variasjoner i forhold til på hvilke områder de disponerer tiden sin sett utfra PAIE-skjemaet. Den største variasjonen finner man på administratorrollen.
2. De kommunale barnehagelederne bruker utfra mine funn en god del timer mer på å motivere sine ansatte. Jeg har valgt å ta i betraktning at det i år har vært en pandemi men det kan også være muligheter for at de kommunale medarbeiderne er mindre motiverte og flere ufaglærte i barnehagene enn i de private barnehagene.
3. I det siste funnet er det avdekket at størrelse ikke har betydning for hvordan lederne i barnehagene prioriterer sine oppgaver. Men, eierskap har en betydning for tilbøyeligheten for entreprenørskap. Her er de private lederne mer mottakelige for å drive med akkurat denne oppgaven.

Fører ulikt eierskap til ulik ledelse? Svaret på spørsmålet er ja, i det minste delvis. Flere forhold knyttet til lederskapet i barnehagene er naturlig nok felles og fremstår som uavhengig av eierskapet. Men ved å analysere barnehageledelse i tre kommunale og tre private barnehager i Rogaland ble det samtidig avdekket interessante forskjeller. Om og i hvilken grad dette er representativt for andre barnehager krever nye og bredere anlagte studier. Slike studier vil selvsagt også være interessante på andre sektorer hvor ulike forer for eierskap forekommer.

## Litteraturliste

Adizes, I. (1995). Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem. (5. utg.) Oversatt av Nora Hoff. Oslo: Hjemmet Fagpresseforlaget. Streamet fra biblioteket UiA her

[https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2008021804031?page=0](https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2008021804031?page=0)

Baldersheim, H., Hye, L. og Øgård, M.(2021) *Den kommunale mellomlederen. Selvstendig lagspiller*. Bergen: Fagbokforlaget

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

Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D., Ø., og Ludvigsen, K., (2012): *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. 2. opplag, Bergen: Fagbokforlaget.

Gotvassli, K. (2019) *Boka om ledelse i barnehagen* (2.utg). Oslo: Universitetsforlaget

Hamre, Harald (red.), Monica Röthle (2015): *Barnehagene i Stavanger: fra veldedighet til velferdsgode*, Museum Stavanger Årbok 2015 125.årgang. Must

Haug, Are Vegard (2008) *Lokaldemokrati på nett og i nett*, Doktorgradsavhandling. Universitetet i Oslo.

Jacobsen, D.I. (2019). *Ledelse og den offentlige dimensjon: En sammenligning av ledere i offentlige og private organisasjoner*. (1.utg). Bergen:Fagboklaget

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2008). *Hvordan organisasjoner fungerer* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlag.

Johansen, Ø. (2017). Arkitekten bak barnehageforliket: Helt avgjørende med likebehandling. Hentet fra <https://www.barnehage.no/ap-frp-politikk/arkitekten-bak-barnehageforliket-helt-avgjorende-med-likebehandling/119393>

Korsvold, T. (1998), *For alle barn! Barnehagens framvekst i velferdsstaten*, Abstrakt forlag

Lotsberg, D. Ø., (2014): *Ledelsesteori – hva slags ledere passer i kommunen?* i Baldersheim, H. og L.E. Rose (red): *Det kommunale laboratorium - teoretiske perspektiv på lokal politikk og organisering*. 3.utgave. Bergen: Fagbokforlaget

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

Øgård, M., (2014): *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

Hentet fra internett:

Høst, F. (2019, 11.desember) Norske foreldre er fortsatt meget godt tilfredse med barnehagene. Hentet 13.06.21 fra <https://www.epsi-norway.org/barnehager-2019/>

Kunnskapsdepartementet (2018) *Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag*. Oslo. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/barnehagelarerrollen-i-et-profesjonsperspektiv--et-kunnskapsgrunnlag/id2621274/>

Kunnskapsdepartementet. (2017) *Rammeplan for barnehagen: Forskrift om rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver*. Hentet fra <https://www.udir.no/laring-og-trivsel/rammeplan/>

Kunnskapsdepartementet. (2016) *Tid for lek og læring. Bedre innhold i barnehagen* (Meld. St. 19 (2015-2016)) Hentet fra 13.6.21 fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/cae152ecc6f9450a819ae2a9896d7cf5/no/pdfs/stm201520160019000dddpdfs.pdf>

Lov om barnehager. (2005) Lov om barnehager (Barnehageloven) LOV-2005-06-17-64 Hentet fra <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>

Leiing i barnehagen, 2020 <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/ledelse-i-barnehagen/>

Lian, V.A., Daaland, E., Lezhnieva, N., Mamelund, S.T., og Løvseth, J./UiO (2020) *Flyt av ledere mellom offentlig og privat sektor*. Hentet 02.05.21 fra

<https://www.sv.uio.no/iss/om/samarbeid/prosjektforum/Tidligere%20prosjekter/2020/visindi.pdf>

NOU 2020:13 (2020) *Private aktører i velferdsstaten: Velferdstjenesteutvalgets delutredning I og II om offentlig finansierte velferdstjenester*

Hentet fra

<https://www.regjeringen.no/contentassets/92c603f025264ef4a83390b51dd2ec2f/no/pdfs/nou202020200013000dddpdfs.pdf>

SSB, (2021, 31.mai) Fakta om barnehager. Hentet fra

<https://www.ssb.no/utdanning/faktaside/barnehager>

UiO, (2018, 11.oktober) Rådmann. Hentet fra <https://snl.no/r%C3%A5dmann>

Utdanningsdirektoratet (2021, 13.juni) Hentet fra

<https://www.udir.no/tall-og-forskning/statistikk/statistikk-barnehage/tall-og-analyse-av-barnehager-2018/barnehager/>

## **8.0. Vedlegg**

Vedlegg 1: Tidsskjema til barnehageledere

Vedlegg 2: Intervjuguide

Vedlegg 3: NSD - Prosjektbeskrivelse

Vedlegg 4: NSD - Informasjonsskriv til barnehageledere

Vedlegg 5: NSD - Vurdering av prosjekt

Hei!

Takk for at du ønsker å stille som respondent. I forkant av intervjuet er det ønskelig at du fyller ut vedlagt skjemaet som skal være noe av grunnlaget til samtalen vår. Utfyllingen vil ta ca. 20 minutter.

I skjemaet er det ramset opp ulike arbeidsoppgaver hvor man har tatt utgangspunkt i stilling som styrer/daglig leder i en barnehage. I venstre rubrikk fyller du inn faktiske timer som du bruker på de ulike oppgavene i løpet av en vanlig arbeidsmåned. Til høyre skriver du inn antall timer du hadde foretrukket å bruke på den aktuelle oppgaven. Vi trenger kun et grovt overslag.

I en måned regner man som kjent 162,37 arbeidstimer (4,33 uker x 37,5 timer). Bruker du mer enn 162,37 timer tar du også med disse.

Minner igjen om at all informasjon blir anonymisert.

Tusen takk for du bidrar til min oppgave, jeg ser frem til å møte deg til personlig intervju.

Mvh

May Helen Johnsen



	Faktisk tid	Ønsket tid
Personalutvikling		
Motivere ansatte		
Tilstedeværelse på avdeling		
Implementering av nye faglige satsingsområder - Opprettholde og vedlikeholde de ulike faglige områdene		
Medarbeidersamtaler		
Løse personalkonflikter		
Teamutvikling		
SUM		
	Faktisk tid	Ønsket tid
Kontakt/møter med instanser utenfor barnehagen		
Kontakt med foreldre		
Profilering og markedsføring – herunder hjemmeside og sosiale medier		
Rapportering til andre instanser eller eier		
SUM		
	Faktisk tid	Ønsket tid
Planlegging av diverse møter		
Evalueringsarbeid – evaluering av gjennomførte tiltak		
Følge aktivitet på avdeling		
Faglig oppdatering		
Faglig veiledning av de ansatte		
SUM		
	Faktisk tid	Ønsket tid
Innkjøp		
Økonomi - Kontere/betale regninger, budsjettarbeid, søking om refusjoner til ulike instanser		
Utforme regler og rutiner		
Bemanning ifm vikarbruk		
Ansettelses/rekruttering		
Holde orden i dokumenter, datafiler, dokumentasjon etc		
HMS arbeid – herunder sykefraværsoppfølging		
Lønn/foreldrebetaling		

	Faktisk tid	Ønsket tid
IT		
Fasilitetsarbeid i form av vedlikehold av bygg og uteområde – vaktmestertjenester		
Diverse forefallende kontorarbeid		
SUM		
	Faktisk tid	Ønsket tid
Andre arbeidsoppgaver, vennligst spesifiser		
Andre arbeidsoppgaver, vennligst spesifiser		
Andre arbeidsoppgaver, vennligst spesifiser		
Andre arbeidsoppgaver, vennligst spesifiser		
SUM		

## Intervjuguide

Alder

Kjønn

Privat bhg

Kommunal bhg

Stillingstittel

Hvor mange barn/enheter har barnehagen din?

Hvor mange årsverk har din barnehage?

Hvor mange år har du jobbet i denne stillingen?

Hvem er din nærmeste overordnet?

Det drøftes med intervjuobjekt de ulike arbeidsoppgavene alt etter hva de har svart av timeantall på de ulike arbeidsoppgavene

Personalutvikling

Motivere ansatte

Tilstedeværelse på avdeling

Implementering av nye faglige satsingsområder - Opprettholde og vedlikeholde de ulike faglige områdene

Medarbeidersamtaler

Løse personalkonflikter

Teamutvikling

**SUM**

Kontakt/møter med instanser utenfor barnehagen

Kontakt med foreldre

Profilering og markedsføring – herunder hjemmeside og sosiale medier

Rapportering til andre instanser eller eier

**SUM**

Planlegging av diverse møter

Evalueringsarbeid – evaluering av gjennomførte tiltak

Følge aktivitet på avdeling

Faglig oppdattering

Faglig veiledning av de ansatte

**SUM**

Innkjøp

Økonomi - Kontere/betale regninger, budsjettarbeid, søking om refusjoner til ulike instanser

Utforme regler og rutiner

Bemanning ifm vikarbruk

Ansettelse/rekruttering

Holde orden i dokumenter, datafiler, dokumentasjon etc

HMS arbeid – herunder sykefraværsoppfølging

Lønn/Foreldrebetaling

IT

Fasilitetsarbeid i form av vedlikehold av bygg og uteområde – vaktmestertjenester

Diverse forefallende kontorarbeid

Andre arbeidsoppgaver, vennligst spesifiser

Informasjon til ansatte, foreldre, andre instanser

Uformelle samtaler/drøfting med kollegaer og andre DL-er

Arbeidsgrupper i kjeden, nettverksgruppe, fag-gruppe, årsplanleggergruppe

Rådføring/sparring med andre DL-er

Kulturbygging/personal

Gjennomføring av personalmøter

**SUM**

Prosjektbeskrivelse:

Masteroppgaven omhandler likheter og ulikheter i offentlig og privat ledelse, spesifikt i barnehager.

Masteroppgaven skal innhente opplysninger fra 6 ulike informanter. Informantene skal fylle ut et tidsskjema, se intervjuguide for nærmere beskrivelse. Informantene skal i tillegg intervjues ut i fra skjemaet som de har besvart. Intervjuene blir tatt opp på lydopptak og transkribert. Etter transkribering slettes lydopptak og intervjuene anonymiseres i oppgaven.

Oppgaven skal leveres til UiA ved endt skriving.

# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## NSD sin vurdering

### Prosjekttittel

Master i Ledelse ved UiA

### Referansenummer

141783

### Registrert

23.03.2021 av May Helen Johnsen - mayhj15@student.uia.no

### Behandlingsansvarlig institusjon

Universitetet i Agder / Fakultet for samfunnsvitenskap / Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Morten Øgård, morten.ogard@uia.no, tlf: 38141771

### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

### Kontaktinformasjon, student

May Helen Johnsen, mayhelen73@hotmail.com, tlf: 46916883

### Prosjektperiode

01.10.2020 - 01.06.2021

### Status

07.06.2021 - Avsluttet

## Vurdering (1)

---

### 10.05.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er

dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 10.05.2021, samt i meldingsdialogen mellom innmelder og NSD. Behandlingen kan starte.

#### DEL PROSJEKTET MED PROSJEKTANSVARLIG

For studenter er det obligatorisk å dele prosjektet med prosjektansvarlig (veileder). Del ved å trykke på knappen «Del prosjekt» i menylinjen øverst i meldeskjemaet.

Prosjektansvarlig bes akseptere invitasjonen innen en uke. Om invitasjonen utløper, må han/hun inviteres på nytt.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/605a27d9-7149-4022-a96b-6ecd907b3799>

1/2

14.6.2021

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.06.2021.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

#### PERSONVERNPRINSIPPER

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

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

#### DE REGISTRERTES RETTIGHETER

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

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

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

#### FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER

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

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

#### MELD VESENTLIGE ENDRINGER

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. Før du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde:

<https://www.nsd.no/personverntjenester/fulle-utmeldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD før endringen gjennomføres.

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

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

Lykke til med prosjektet!

<https://meldeskjema.nsd.no/vurdering/605a27d9-7149-4022-a96b-6ecd907b3799>

2/2



## **Vil du delta i forskningsprosjektet Masteroppgave ved Uia?**

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å innhente informasjon i form av utfylling av tidsskjema og intervju. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

### **Formål**

Masteroppgave – Master i ledelse

Undersøkelsen min går ut på forskjeller og likheter i offentlige barnehager vs private barnehager

Hvem er lederne i private organisasjoner og er det forskjell på ledere i offentlige versus private bedrifter? Med hovedfokus på barnehagedrift.

### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Jeg har valgt å konsentrere meg om en kommune og hentet utvalget ut ifra nettverk jeg er med i . Utvalget består av 3 kommunale barnehagestyrere og 3 private daglige ledere. Jeg er kjent med alle de utvalgte og har personlig sendt dem forespørsel.

### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Det vil i forkant av et planlagt intervju bli sendt ut et tidsskjema som er laget av meg ved hjelp av teoretiske spørsmål jeg ønsker svar på ift problemstillingen. Tidsskjemaet baserer seg på hverdagslige arbeidsoppgaver og intervjuet baserer seg igjen på tidsskjemaet som er blitt fylt ut og returnert til meg.

Under intervjuet vil det bli tatt et lydopptak som i etterkant transkriberes, lydopptaket vil umiddelbart bli slettet etter transkribering. Alle informanter anonymiseres i oppgaveteksten.

### **Det er frivillig å delta**

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrivet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Opplysningene anonymiseres når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er høsten 2021

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Uia har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

- Universitetet i Agder ved Are Vegard Haug
- 

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller på telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Prosjektansvarlig

(Forsker/veileder)

Eventuelt student

---

### **Samtykkeerklæring**

Samtykke kan innhentes skriftlig (herunder elektronisk) eller muntlig. NB! Du må kunne dokumentere at du har gitt informasjon og innhentet samtykke fra de du registrerer opplysninger om. Vi anbefaler skriftlig informasjon og skriftlig samtykke som en hovedregel.

- Ved skriftlig samtykke på papir, kan du bruke malen her.

- Ved skriftlig samtykke som innhentes elektronisk, må du velge en fremgangsmåte som gjør at du kan dokumentere at du har fått samtykke fra rett person (se veiledning på NSDs nettsider).
- Hvis konteksten tilsier at du bør gi muntlig informasjon og innhente muntlig samtykke (f.eks. ved forskning i muntlige kulturer eller blant analfabeter), anbefaler vi at du tar lydopptak av informasjon og samtykke.

Hvis foreldre/verge samtykker på vegne av barn eller andre uten samtykkekompetanse, må du tilpasse formuleringene. Husk at deltakerens navn må fremgå.

Tilpass avkryssingsboksene etter hva som er aktuelt i ditt prosjekt. Det er mulig å bruke punkter i stedet for avkryssingsbokser. Men hvis du skal behandle særskilte kategorier personopplysninger og/eller de fire siste punktene er aktuelle, anbefaler vi avkryssingsbokser pga. krav om eksplisitt samtykke.

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet masteroppgave ved UiA, og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

- å delta i intervju
- å delta i [sett inn flere metoder, f.eks. spørreskjema] – hvis aktuelt
- at [oppgi hvem] kan gi opplysninger om meg til prosjektet – hvis aktuelt
- at opplysninger om meg publiseres slik at jeg kan gjenkjennes [beskriv nærmere] – hvis aktuelt
- at mine personopplysninger lagres etter prosjektslutt, til [beskriv formål] – hvis aktuelt

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

-----  
(Signert av prosjektdeltaker, dato)