

Hverdagsledelse i barnehagen.

Hva gjør egentlig en daglig leder?

Birgit Strand

Veileder

Morten Øgård

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

Universitetet i Agder, 2011

Fakultet for Økonomi og Samfunnsvitenskap

Institutt for Statsvitenskap og Ledelsesfag

Forord

I 2006 startet jeg på studier med moduler innenfor barnehageledelser ved Universitet i Agder. Jeg ønsket å lære noe mer enn det jeg fikk ved førskolelærerutdanningen. Etter hvert ble *Ledelse med spesialisering i barnehage* godkjent som mastergrad, og min prosess til å gjennomføre dette ble lagt for min egen del. De 5 årene ved Universitet i Agder som student har vært gode og lærerike, og ikke minst utviklende. Etter hvert som tiden for mastergrad oppgave skriving skred frem ble det aktuelt å fordype meg i et tema som opptar meg. Oppgaven handler om ledelse i barnehage og om daglig leder med de oppgaver og roller vi er involvert i.

Jeg vil takke min veileder Morten Øgård for veiledning gjennom konstruktiv kritikk, gode råd og innspill gjennom hele prosessen. Hans faglige dyktighet og interesse for min oppgave har vært til stor inspirasjon. Morten har også vært tålmodig og ærlig under veiledningene som har vært konstruktivt for meg å ta med meg inn i prosessen.

Jeg vil også rette en takk til min medstudent Linda Sandtorv for støtte og inspirasjon gjennom hele studiet. Takk for de gode diskusjonene vi har hatt underveis.

En takk går også til mine observasjonspersoner og til mitt nettverk som har inspirert meg videre i min oppgave. Takk for at dere tillot meg å forske på dere.

Til slutt vil jeg rette en stor takk til min tålmodige familie som har latt meg få bruke tiden til å studere ved siden av å jobbe 100 %. Uten dem hadde det ikke vært mulig for meg å gjennomføre dette løpet.

Birgit Strand

Mai 2011

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Figur liste	4
Tabell liste	4
Sammendrag	5
Kapitel 1	HVORFOR ER DET INTERESSANT Å STUDERE LEDERROLLEN I EN BARNEHAGEKONTEKST?6
1.1	Bakgrunnen for oppgaven.6
1.2	Lederstrukturen i norske barnehager.....8
1.3	Videre gang i oppgaven9
Kapitel 2	METODE10
2.1	Datainnsamling10
2.2	Innhenting av data og informasjon.12
2.3	Forskerrollen og prosessen.....13
2.4	Intervjurunder i nettverk.....13
Kapitel 3	HISTORISK UTVIKLING OG FORSKNING PÅ BARNEHAGELEDERE I NORGE15
3.1	Barnehagens utvikling.....15
3.2	Historisk: Leder utvikling i barnehagen.....21
3.3	Ledelsesbegrepet i offentlige utredninger (i barnehager) og dets plass i førskolelærerutdanningen22
Kapitel 4	LEDELSESTEORI OG FORSKNING OM HVA LEDERE FAKTISK GJØR ...25
4.1	Ledelse i barnehagen, Organisasjons- og lederutvikling.....25
4.2	Grunnleggende lederroller.....29
4.3	Studier og forskning av ledere.....30
4.4	Competing Values Framework (CVF)34
Kapitel 5	HVA GJØR EGENTLIG BARNEHAGE LEDERE?40
5.1	En empirisk kartlegging basert på et nettverk av daglig ledere.41
5.2	En empirisk kartlegging basert på observasjon av 5 daglig ledere.49
5.3	Speiling av nettverksobservasjonene i forhold til faktisk adferd i egen organisasjon. ..53
5.4	Mine funn i forhold til tidligere forskning56
Kapitel 6	OPPSUMMERING OG AVSLUTNING59
6.1	Hvordan løste jeg oppgaven59
6.2	Hva fant jeg?60
6.3	Kompetanseutvikling ref lederutdannelse61
6.4	Utvikle lederteamet i den enkelte barnehagen.....62
6.5	Profesjonalisering av ledelse innenfor barnehage.....62
6.6	Konklusjon62
Kildeliste	64
Vedlegg	67
Vedlegg 1	68
Vedlegg 2	69

Figur liste

Figur 1	Barnehagens utvikling, historisk og reformbelagt	20
Figur 2	Den konseptuelle foretaksmodellen	26
Figur 3	Barnehagens interessentmodell	26
Figur 4	Lederadferd med målformulende, problemløsende, språkskapende	28
Figur 5	Ledelse i forhold til ulike organisasjonsfunksjoner	31
Figur 6	Minztberg's rolle terminologi	32
Figur 7	Quinn's ledelsesmodell	34
Figur 8	Quinn's åtte roller i sirkelen og boksene utenfor er PAIE rollene	36
Figur 9	16 daglig lederes empiriske data satt inn i PAIE-rollene med prosentandel og i Quinn sine roller.	48
Figur 10	5 daglig ledere empiriske data satt inn i PAIE rollene med prosentandel. .	52
Figur 11	16 daglig ledere og 5 daglig ledere sine empiriske data satt inn i PAIE rollene med prosentandel. DL=5 daglig ledere, NTdl=16 nettverksdaglig ledere.....	54

Tabell liste

Tabell 1	Roller og oppgaver satt inn i Quinn's system.....	38
Tabell 2	Roller og oppgaver satt inn i Quinn's system.....	43
Tabell 3	Roller og oppgaver satt inn i Quinn's system.....	44
Tabell 4	16 daglig leders uttrykk på hvilke oppgaver de tror de gjør, satt inn i Quinn's system.....	46
Tabell 5	16 daglig leders resultat. Antall kryss er operasjonalisert til prosentandel.	47
Tabell 6	Empiri fra observasjon av 5 daglig ledere satt inn i Quinn's roller.	50
Tabell 7	Resultat av 5 daglig ledere oppsummert med antall kryss operasjonalisert til prosentandel.	51
Tabell 8	16 daglig ledere og 5 daglig ledere sine empiriske data satt inn i Quinn's roller og inn i PAIE rollene.	53

Sammendrag

Hvor mange ganger har jeg hatt opplevelsen av å ikke få gjort noen ting, på tross av at det har vært en hektisk dag? Jeg har vært involvert i mange forskjellige saker i løpet av dagen, men likevel sitter jeg igjen med en følelse av å ikke ha gjort noe nyttig. Jeg har håndtert mange mennesker, løst mange utfordringer, bygd relasjoner, besvart telefoner og e-poster, og likevel har jeg en følelse av ikke å ha utrettet noe.

På bakgrunn av disse tanker og refleksjoner har jeg forsket rundt dette fenomenet.

I første kapittel skriver jeg om bakgrunnen for min oppgave og trekker opp noen tanker rundt problemstillingen.

I kapittel 2 redegjør jeg for hvordan jeg har gått frem metodisk for å løse oppgaven. Jeg selv som forsker og hvordan data er hentet inn. Videre beskrives også valg av løsninger som inneholder svake og sterke sider knyttet til de valg jeg har tatt.

Et historisk innblikk fremstår i kapittel 3 på barnehagens utvikling og lederens utvikling innenfor barnehagen. Jeg ser også på hva offentlige dokumenter sier om barnehageleder som begrep og deres rolle.

Kapittel 4 inneholder ledelsesteori og teori rettet mot barnehage. Barnehagen som organisasjon og dets plass i samfunnet.

Forklaring av innhentet empiri og drøfting skjer i kapittel 5. Oppgaven rundes av med kapittel 6 der jeg trekker opp tanker fra drøftingen og hva mine funn kan bidra med for videre lederutvikling.

Kapitel 1 HVORFOR ER DET INTERESSANT Å STUDERE LEDERROLLEN I EN BARNEHAGEKONTEKST?

1.1 Bakgrunnen for oppgaven.

Høsten 2010 var jeg på en konferanse, *Nordiske impulser* i Oslo. Jeg overvar en debatt på denne konferansen, der tre daglig ledere var invitert til å debattere og svare på spørsmål. Et av spørsmålene som kom opp var *hva gjør du?* Det interessante var at alle tre hadde vanskeligheter med å sette ord på hva de eksakt og konkret gjorde. Er dette et fenomen som vi ikke kan sette ord på? Eller virker det som om vi ikke gjør noe? Noe som er vanskelig å måle i form av papir og dokumenter? I tillegg til denne observasjonen, gikk mine tanker til min egen erfaring som daglig leder av en barnehage. Jeg har fått sett og erfart hva en leder gjør helt konkret i løpet av en dag og det kan være vanskelig å sette ord på hva man som leder faktisk gjør.

Jeg har gjennom min tid som daglig leder i barnehage prøvd å finne teori og målrettet stoff angående dette tema og den direkte beskrivelsen er vanskelig å finne. De fleste bøker og teorier jeg finner som går på å være leder i barnehage er rettet mot studenter for å gi et innblikk i oppgavene en har og hva generell ledelse er. Eksempler på denne type litteratur er: *”På veg mot førskolelæreryrket”* (Askeland 1997), *”Å være leder i barnehagen”*, Skogen (2005) .

Helt konkrete hva gjør en barnehageleder er det skrevet lite om, og jeg har gjennom min tid med pensum og teori-lesing funnet lite forskning på hva en leder gjør i løpet av sin arbeidsdag i en barnehage. Imidlertid gir Kjell Åge Gotvassli i sin bok; *”Barnehager organisasjon og ledelse”* (2006), en teoretisk opplæring på organisasjons læring og arbeid med fokus rettet til den pedagogiske lederen. I den reviderte utgaven har han lagt til grunn for sin tidligere forskning på barnehageledere, som han gjorde i slutten av 1980 årene. I boken *”Å være leder i barnehagen”*, har Skogen (2005) samlet flere artikler om det å være leder i barnehage. Bøker er rettet til pedagogisk leder og til styreren. I *”Flaks eller uflaks”*, gir Tom Rune Fløgstad og Grete Helle (2004) verktøy for utvikling og sikring med arbeid som kan gi kvalitet i barnehagen.

Et hederlig unntak når det gjelder forskning om ledelse i barnehager er Børhaug mfl (2011). Gjennom denne boken har vi endelig fått frem skikkelig empiri om barnehageledere. Min

oppgave tar et steg utover den kvantitative tilnærming i og med at jeg anlegger en kvalitativ metode.

Det finnes mange teorier og bøker om ledelse med begrep som lederatferd og lederstiler og lederegenskaper m.m. For å nevne noen få teorier som kan være aktuelle for barnehage har vi for eksempel: ”*Relasjonsledelse*” med Jan Spurkeland (2005), ”*Lederboka*”, Elin Ørjasæter (2008), ”*Gode Fagfolk vokser*”, Greta Marie Skau (2007). ”*Løft*”, Johnsrud Langset (2005). Men ingen av disse bøkene sier noe helt spesifikt om *hva leder faktisk gjør?* I mitt tilfelle barnehagestyrene.

Ledelse er et overordnet begrep som sier noe om innhold på blant annet ledelsestiler på hvordan man kan få personalet til å utøve sitt beste, om resultatorientert ledelse og mye mer. Ledelsesteorier på den karismatiske lederen og lederegenskaper med coaching finnes i utall av bøker. Se for eksempel ”*Våg mer*”, Gunnar Cramer, Dag Furuholmer (2006), ”*Coaching*”, Morten Emil Berg (2006).

Min interesse ble vekket da jeg fant det vanskelig å sammenligne en daglig lederstilling i barnehage med en daglig lederstilling i andre typer av organisasjoner. Interessen for problemstillingen kom også fordi jeg i løpet av en dag er innom en rekke ulike oppgaver og roller. Utover dette vil jeg argumentere for at vi som ledere i barnehager trenger en bevisstgjøring omkring det å være leder i en barnehage setting. Med andre ord hva gjør vi som ledere og hvorfor gjør vi det vi gjør? Etter hvert har også min søken på å finne forskning på lederyrke innenfor barnehage vekket min interesse for problemstillingen *hva gjør egentlig en daglig leder?*

Nysgjerrighet omkring ledelse i barnehagen øker enda mer jo mer jeg leser av dokumenter og utredning fra regjeringen og kunnskapsdepartementet på hva en barnehage skal ha av innhold, og hva vi må forholde oss til av lover og regler. Nærliggende er det på den bakgrunn å stille spørsmål om hva retningslinjer og føringer fra det offentlige har å si for hva en lederstilling i barnehage skal og bør inneholde. Tar man et dypdykk i disse dokumentene blir fokus etter hvert på noe helt annet enn lederskap og det som preger innholdet i barnehagen til daglig.

Reformgivningen i barnehagesektoren er stor og gjennom dokumenter som NOU 2010:8 og St. melding 41 settes lederrollen under press. Utfordringen er at disse dokumentene ikke

beskriver hverdagsinnhold ut fra et leder perspektiv. Lederen får kun et lite avsnitt om hvilken utdanning han/hun skal ha i barnehagen, lite og ingen ting om hva det inneholder.

Alle daglig ledere/styrer vet hva de gjør, men det å få satt ord på det viser seg å være vanskelig. Hva er det jeg skal forske på? Jeg vil vite hva en daglig leder helt konkrete gjør i løpet av en dag. Jeg vil observere daglig ledere, jeg vil loggføre min egen dag og vil intervju daglige ledere.

Spørsmål om hva en leder gjør er ikke en ny problemstilling innenfor forskning om ledelse. Forskere har i løpet av de siste femti årene vært opptatt av dette. Litt spissformulert kan en si at denne forskningstradisjonen startet opp med den svenske arbeidssosiologen Sunne Carlson. De kanskje mest markante forskerene innenfor feltet har vært H. Mintzberg, R. Stewart, J. Sayles og ikke minst forskningsgruppen omkring R. Quinn. I Norge har denne forskningen vært representert ved Strand (2007), Lotsberg (2005), Baldersheim og Øgård (2005) og Gammelsæter (i Lotsberg artikkel *Det kommunale laboratorium* 2005)

1.2 Lederstrukturen i norske barnehager

Som innledning vil jeg trekke frem hvordan lederstrukturen ser ut i mange av de norske barnehagene.

De ansatte i barnehagen består primært av:

- Styrer
- Pedagogiske ledere
- Pedagoger uten lederansvar
- Barne- og ungdomsarbeidere
- Assistenter
- I tillegg kan personalet bestå av andre yrkesgrupper, for eksempel støttepedagoger, morsmåls lærere, kjøkkenassistenter, renholdere m.m.

Ledelseshierarki i en barnehage er en styrer som har det overordnede hovedansvaret for barnehagens drift og fremgang. Under seg har styreren pedagogiske ledere, som har ansvar for at et pedagogisk innhold blir gjennomført og personalansvar for sin gruppe under seg. I følge rammeplanen er det pedagogiske innholdet blant annet: planlegging, dokumentasjon, vurdering av barnehagens innhold og oppgaver, følge barnehagens mål og rammer, veiledning av personal og samarbeid med foreldre. Når det gjelder tittelbegrepet vil jeg i oppgaven kun

skrive daglig leder og ikke styrer. Først og fremst fordi jeg selv har tittel som daglig leder og fordi jeg mener vi må se på oss selv som daglig ledere med et mål om å heve vår profesjon.

Det er flere aktører i barnehagesektoren som med sitt mangfold setter preg på barnehagen; Den enkelte barnehagen, barnehageeieren, kommunen som barnehagemyndighet, fylkesmannen, kunnskapsdepartement, partene i arbeidslivet, universiteter, høyskoler og andre kompetansemiljø alle er med på å påvirke barnehagens rolle i samfunnet. Det setter også lederrollen under press og fokus fremover blir også å heve kvalitet og kompetanse i barnehagen.

1.3 Videre gang i oppgaven

Gjennom kapittel 2 vil jeg se på hvilke metoder jeg har brukt for å løse oppgaven med innhenting av data og informasjon. Min forskerrolle og prosessen og hvordan fremgangen er for intervjurunden.

I kapittel 3 ser jeg på den historiske utviklingen av barnehagen i Norge. Fokuset vil være på barnehagens historie og barnehageledelse. Hva sier offentlige dokumenter om ledelsesbegrepet, (er noe jeg vil se på). Videre hvilke forskninger det blir gjort på barnehageledere i Norge.

Kapittel 4 omhandler ledelses teori og forskning om hva ledere faktisk gjør. Kapitlet starter med organisasjonsteori og en overgang til ledelsesteori. Ledelsesteorien bygger på Mintzberg sin rolleterminologi. Quinn med "Competing Values Framework", heretter kalt CVF beskriver de fleste sider ledelse og utøvelse av ledelse; kontroll vs fleksibilitet, internt vs eksternt. Jeg vil gjennom kapittel 4 gjøre rede for CVF og utfra denne modellen sette roller inn i modeller.

Gjennom kapittel 5 vil jeg se på min empiri og forklare hva jeg har funnet. Deretter vil jeg drøfte og speile mine data opp mot hva lederne sier og tror de gjør mot det de faktisk gjør. I kapittel 6 vil jeg, oppsummere oppgavebesvarelsen og fant jeg noe som kan legge grunnlag for en videre utvikling av ledelse i barnehagen? Hvordan er veien videre for ledere i barnehagen og hva kan eventuelt gjøres?

Kapitel 2 METODE

I dette kapittel redegjør jeg for hvordan jeg har gått frem for å samle inn det empirisk materialet samt analysere dette. Jeg har valgt å ha observasjon av enkeltpersoner og gruppeobservasjon.

2.1 Datainnsamling

Jeg har valgt å observere 5 daglig ledere på en tre timers tidsintervall. Observasjonsstedet var i daglig leders barnehage for å få en realistisk og kontekst basert observasjon. Utvelgingen av daglig ledere er av praktisk karakter. Det er klart at valget har vært styrt av tid til observasjon og avstand for meg for å komme til barnehagen. De daglige ledere jeg har valgt er alle ledere i omtrent samme størrelse av barnehage og av barneantall og antall ansatte. Lederne som er valgt er alle ledere i private barnehager og har vært i stillingen mer enn tre år. Hvorfor jeg ikke har valgt å observere flere daglig ledere har med tid å gjøre. Jeg oppdaget dessuten underveis at å observere flere daglig ledere tar mer tid enn jeg har hatt til rådighet.

Jeg så etter hvert at det var et mønster på like situasjoner som gjentok seg hos hver enkelt daglig leder. Like arbeidsoppgaver ble løst på noe lunde lik fremgangsmåte og form. Observasjonene var på tre timer hver, og jeg valgte tre på formiddagen og to på ettermiddagen. Dette for å få se om det var noe variasjon på rolleinnspillene og for å se om det var en empirisk forskjell. Variasjonene er ikke nevneverdig store.

Jeg har deltatt i flere nettverk, noen med 5-7 stykker daglig ledere og i større gruppe bestående av opptil 16 stykker av daglig ledere. Disse nettverkene er nettverk jeg er deltaker i gjennom mitt arbeid og jeg har fått lov å bruke dem som forskningsobjekter. Gjennom nettverket på 16 daglig ledere har jeg hatt gruppediskusjoner og refleksjoner over vår lederrolle. Vi fikk en god debatt og refleksjon rundt spørsmålene *hva gjør du konkret i din hverdag?* I disse nettverksmøtene hadde vi innspill fra hver enkelte og alle fikk komme med sine innspill og tanker. Etterpå har vi gått igjennom punkt for punkt og reflektert over hva vi forstår inn under de forskjellige begrepene/rollene. Deretter ble det skrevet referat og alle i nettverket har i etterkant hatt anledning til å komme med flere innspill og kommentarer. Det loggførte er blitt satt opp i tabell 4.

I oppgaven speiles de dataene som jeg fikk fra nettverket, på det de tror de gjør i forhold til det som jeg observerte at de faktisk gjorde. Speiling av data på det som ledere tror de gjør til

det de faktisk gjør skaper rom for ekstra informasjon som igjen gir forskningen en intern gyldighet som forsterker funnene. (Jacobsen 2010). Denne valideringen av data gjør det ekstra spennende å se om det er sammenheng mellom det de tror de holder på med og det de faktisk gjør i sin hverdag. I tabellene og figurene i kapittel 5 sees respondentenes validitet i forhold til hverandre. Jeg vil gjøre denne valideringen i undersøkelsen for å styrke dataene som avdekker funn som respondentene gir eksplisitt gyldighet innenfor resultatene.

Virkelighetsoppfatninger over hvordan virkeligheten ser ut har ofte blindsoner som folk først blir utfordret med når forholdene blir avdekket. (Jacobsen 2010). Å speile data er et metodisk fenomen som er med på å belyse problemstillingen i henhold til valgte validitetsgrunnlag.

Styrken ved at jeg selv er i virke som daglig leder gir meg en raskere refleksjon over de empiriske data som kom inn. Jeg er daglig i de samme oppgavene som mine observerte ledere er i, og jeg er på høyde med de andre og forstår hva oppgavene har av en situasjonsbetinget kontekst og innspill. Svakheten med å ikke ha flere observasjoner av daglig ledere er at man ikke har et så bredt empirisk datagrunnlag å gå ut i fra. Observasjonene ble gjort på mandag, tirsdag og onsdager, jeg vurderte ikke om det er forskjell på ukedager i lederrollen. Men er fredagen annerledes enn mandag som er start på uken? Jeg velger ikke å ha fokus på dette i denne omgang. Jeg ser også nå i etterkant at en kanskje skulle ha spredt observasjonene utover året. Dette fordi jeg som leder i barnehage selv vet at ledelse er situasjonsbetinget, og det fordres forskjellig av en leder i forskjellige situasjon. En barnehage har sin års-syklus med årshjul og det utfordrer også lederrollen. For eksempel: våren er nytt opptak av barn, og høstens planer begynner å ta form med barn og personal og drift. Høsten er som oftest budsjettid og evaluering av regnskapsåret, for å ha nevnt noe. Svakheten med å observere et helt år er at det tar lenger tid å få skrevet oppgaven og på et år kan det også være endringer i barnehagene som utfordrer lederstillingene med mer.

I forkant av hver observasjon ble et informasjonsskriv sendt ut til personalet (vedlegg 1) for å forberede personalet på at jeg ønsker en så realistisk observasjon som mulig. Min holdning har vært å være induktiv i tilnærmingen og å ha et åpent sinn for den relevante informasjonen som jeg har fått. Jeg har valgt å observere og loggføre det jeg så. Etter loggføring har jeg satt data inn i tabell 6. Skjema er delt inn i åtte roller, hver kolonne er på 15 minutter og det er et skjema som har datainnsamling på tre timer. Videre er resultatet tatt inn i figur som viser i prosent hvor mange ganger vi er innenfor en/flere roller. Fra å være kvalitativ empiri har dataen gått over til å bli kvantitative, men det først etter at observasjoner er gjennomført. En

mulig svakhet i observasjonene er at jeg ikke har intervjuet personalet på hvordan de opplever daglig leder. Selvfølgelig er dette relevant, men kan ikke oppfylles i denne oppgaven. Av de 16 daglige lederne som inngår i dette nettverket som diskusjonsgruppe, så inngår 4 av de i denne observasjonsgruppen. Hvis en skulle hatt en 100 % speiling så måtte jeg ha plukket disse ut. Det kan jeg imidlertid ikke få til da dataene som ble samlet inn ble anonymisert. Dette gav meg den fordel at jeg kunne få mer åpne og troverdig tilbakemeldinger. Med andre ord trengte de ikke frykte å bli gjenkjent og var dermed forhåpentlig ærlige i sine svar. Svakheten med dette valget er at jeg må speile de 16 nettverksdeltakerne i forhold til de 4 observasjonene uten å kunne sammenligne en til en. Dette er en svakhet, men jeg valgte likevel å gå for en slik løsning.

2.2 Innhenting av data og informasjon.

I forkant av hver observasjon ble et brev sendt ut til alle i personal gruppen i barnehagen. Dette fordi jeg ønsket så naturlig kontekst i barnehagens situasjoner og i observasjonsfrekvenser om mulig (vedlegg 1), og fordi personalet skulle være klar over at det var daglig leder jeg observerte og ikke dem. Jeg valgte å samle inn mine data kvalitativt da dataene handler om ord og ikke tall (Jacobsen 2010). Informasjonen samlet jeg inn i form av observasjon og loggføring, etter loggføring ble det observerte satt inn i en tabell. En kvantitativ innsamling var ikke aktuell fordi jeg ikke ville ha et spørreskjema med lukkede svaralternativer. Det var heller ikke aktuelt å sette eventuelle svar inn med kvantitativ utspill i båser som ikke kan forklares ut i fra lederatferd og stiler.

For min problemstilling har det vært naturlig å observere daglig ledere og stille spørsmål som *hvorfor gjør du dette?* Altså en form for induktiv væremåte (Jacobsen 2010) for å samle inn empirien uten for mange antagelser på forhånd. Men det vil alltid være vanskelig å ha et blankt og åpent sinn uten noen form for spørsmål. Mine spørsmål har vært for å kunne vite hva den enkelte daglig leder tenker med sin arbeidsoppgave og i den gitte konteksten.

Jeg har også hentet inn kvalitativ data gjennom diskusjoner i nettverket med 16 andre daglig ledere. Spørsmål som *hva gjør du? helt konkret* var innledning til refleksjon i gruppe intervjuet (Jacobsen 2010), min rolle var lyttende og noterende av empiriske data. Videre ble det diskutert aktuelle temaer med refleksjonsspørsmål på hvorfor vi gjør det vi gjør. All empirien ble så satt inn i referatet dokument. Alle lederne som deltok har fått anledning til å gi tilbakespill og innspill.

Jeg har også fått overhøre en debatt på en konferanse der tre daglig ledere ble konfrontert med spørsmålet *hva gjør du helt konkret?* I etterkant av konferansen ble det diskutert og reflektert med de daglige ledere som var i mitt følge.

2.3 Forskerrollen og prosessen

Det å forske på sin egen profesjon har vært inspirerende og krevende. Krevende fordi en som leder har naturlig veilederrolle i seg og dette skal en under observasjon ikke gi den observerte. Kvalitativ observasjonsmetode er ressurskrevende (Jacobsen 2010) og av den grunn kan en av og til få et lite antall av respondenter som er representative for dataen. Krevende også fordi det tar tid og utifra min egen rolle som daglig leder i en barnehage har en mange oppgaver som krever en fullt og helt. Inspirerende av den grunn er at det ga en bevisstgjøring på min egen rolle som er lik den observerte, og utføres i henhold til den observerte på samme måte i de gitte kontekstene. De dataene jeg fikk inn er unike og spesifikke for problemstillingen og dens kontekst, (Jacobsen 2010), og dette gjør det for min egen person ekstra interessant.

Å observere er en førskolelærerprofesjon. Jeg har observert daglig leder over tid/timer for å se hva de gjør og loggført dataen. Men jeg har også blitt utfordret i å måtte stille spørsmål på hva de tenker? Fordi i et stillesittende arbeid er daglig leder innom flere roller samtidig. Jeg som person har fulgt etter daglig leder og notert. Det har vært utfordrende ikke å gi råd og veiledning i enkelte saker, da dette er noe som ligger i vår lederrolle.

2.4 Intervjurunder i nettverk

Jeg har vært i flere nettverk, med grupper fra 7 stk til grupper med 16 stk, der jeg har satt fokus på lederrollen og vår tidsbruk. Dette har vært interessant og forsterket min egen oppfattning om vår lederrolle og hva vi gjør. Viktigheten med det synes jeg er relativt, da det understreker det å få satt fokus på vår rolle og arbeidsoppgaver. Disse dataene vil jeg speile med data jeg fant med enkelt observasjonene. Nettverks deltakere kom med sine innspill på hva som er deres oppgaver i hverdagen. Seansen foregikk på følgende måte: de fikk et utgangspunkt for situasjonen som var å komme opp med begreper på hva de gjorde innholdsmessig i løpet av sin hverdagsgjærning som leder. Deretter diskuterte vi i hvilken grad en kunne enes omkring disse ordene hvordan ordene kunne tolkes. Jeg la ingen føringer under denne diskusjonen og da det kom opp en rekke ord og begreper, lot jeg dem florere fritt. Det

kom opp en stor liste av ord som jeg har plasserte inn i forhold som inngår i CVF. Når det var gjort har jeg forenklet det og prosentuert dem inn i tabell 5, som viser totaliteten av dataene.

I kapitel 2 har jeg sett på hva som har vært aktuelt i min oppgave i forhold til det empiriske arbeid og hvilke fremgangsmåter jeg har brukt og hvordan jeg har gått frem. Metodene har vært i en utviklende prosess. En beskrivelse på løsninger av oppgaven er av kvalitative empiriske data som blir speilet i forhold til nettverket versus enkelte daglig ledere.

Jeg har sett på mine valg av metoder og sterke og svake sider med dette og mine valg som jeg har tatt i forhold til oppgaveskrivning og min induktive væremåte er å forholde meg åpen til det empiriske arbeid. De data jeg har hentet inn blir speilt i forhold til hva vi tror vi gjør til det faktiske arbeid vi gjør. Styrken i en erfaringsbasert oppgave er at jeg er i samme stilling som mine respondenter. Dette kan også være en svakhet med oppgaven når jeg kommer for tett innpå kandidatene og dermed overser ting. Jeg kan assosiere meg med de observerte daglige lederne og overse enkelte ting.

Kapitel 3 HISTORISK UTVIKLING OG FORSKNING PÅ BARNEHAGELEDERE I NORGE

Jeg vil nå oppsummere barnehagens historie i Norge fra barnehagene startet og til der vi er i dag. Barnehagehistorien starter på 1830 årene og utviklet seg deretter kraftig. Da vi 1990 årene fikk rammeplanen for barnehager som tidligere ikke eksisterte, satte det virkelig fart i sakene. Barnehagehistorien vil også bli sett på i forhold til samfunnets utvikling med familiens rolle. Jeg har valgt å sette barnehagehistorikken inn i en visuell tabell. For å trekke leder historikken frem i barnehagens historie har jeg valgt å gjøre det gjennom et eget avsnitt.

3.1 Barnehagens utvikling

Den første "barnehagen" ble etablert i 1837 og var et barneasyl i Trondheim. (Sataøen 1997). Hovedmålet med asylet var at barn skulle bli forhindrede overlatt til seg selv. Etter hvert kom det også barneasyl i andre byer. I Trondheim stod foreningen "De Nødlidendes Venner" bak etableringen (Sataøen 1997). Forening hadde som formål å gi støtte med å dele ut klær til trengende barn, men asylene hadde et utvidet mål som gikk i retning av omsorg, pleie og undervisning. Asylet i Trondheim hadde de engelske barneasylene som forbilde (Q-0903B) og asylene ble heldags-institusjoner der de yngste barna var fra to år og oppover. Fra 1837-1880 ble det opprettet 18 barneasyl i Norge. I 1924 hadde vi 125 barneasyl der om lag 1500-1600 barn hadde opphold. I dette tidsrommet stivnet formen med driftsmessig innhold og etter hvert gjorde mangel på penger det vanskelig å drive asylene. (Sataøen 1997).

Synet på barnet ble radikalt endret med filosofer og pedagoger som Pestalozzi og Rousseau. Deres syn var at barnet hadde behov for stimulering og utvikling. Barnet ble plassert i sentrum og sett på som "mennesket" og dette hadde en aldri hatt fokus på før (Sataøen 1997). I årene 1838-52 etablerte også en tysk filosof, Friedrich Fröbel sin barnehagepedagogikk (Q-0903B). Med utgangspunkt i romantikkens ideer la Fröbel i 1880 årene frem sitt syn på barnet. Det var bygget på barns frie lek der han la vekt på barnets kontakt med naturen og at barn tok del i huslige sysler. Dette synet ble også tatt inn i barnehagen som pedagogisk institusjon. Etter hvert i 1920-30 årene utviklet det seg et skille mellom daghjem og barnehage. Barnehagene var åpne 4 timer (Q-0903B) pr dag og hadde utdannete ledere *barnehagelærere*. Borgerskapets barn var representert i disse private barnehagene.

I 1945 gikk man fra å snakke barneasyl til daginstitusjoner. Dette var en fellesbetegnelse for institusjoner på dagtid for barn under skolepliktig alder (Korsvold 2005) Institusjonene skulle ikke erstatte hjemmet, men institusjonsansatte "skulle heller overta noe av foreldrenes

oppgaver". "Dessuten skulle institusjonen være til hjelp for at mødrene kunne bli frigjort fra arbeidsoppgaver i hjemmet til annen sysselsetting som utdanning, yrkesrettet aktivitet og egen forsørgelse. Daginstitusjonene skulle også bidra med et pedagogisk innhold. Dette for å viske ut eventuelle forskjeller mellom barn fra ulike hjem og miljøer" (Korsvold 2005:61). Det fantes to typer daginstitusjoner som rekrutterte barn fra to samfunnsklasser: *daghjem* med ni timers åpningstid for barn i alderen null til seks år, av yrkesaktive mødre (fortrinnsvis fra arbeiderklassen), og *barnehage* for middelklassens barn (Moser 2008). Barnehage ble definert som "institusjon hvor barn i alderen fra cirka fire til syv oppholder seg cirka fire timer om dagen, og hvor de har tilsyn og ledelse av en utdannet barnehagelærerinne for anledning til å utfolde sin leke- og virketrang i spesialinnredede lokaler". (Moser 2008:58). Personalet skulle være kvalifisert til å kunne utøve en pedagogisk stimulert lek og samvær med barna. Etterkrigsperioden var en tid for systematisk bygging av velferdssamfunnet. Staten engasjerer seg i 1947 med å oppnevne en barnevernkomite som skal legge frem utkast til en lov. (Sataøen 1997). Frem til 1950 årene utviklet barnehagene seg langsomt grunnet førkrigstid og krigsårene. De fleste var også stort sett i byene. I 1953 ble lov om barnevern inkludert med godkjenning og tilsynsordninger. I 1958 ble daginstitusjonene overført til departementet for familie og forbrukersaker..

Etter krigen i 50 årene tok private organisasjoner med Husmorlaget og Saniteten et engasjement i drift av barnehager og i 1970 drev de godkjente barnehager med 72 institusjoner og med 1605 barn (Sataøen 1997). Lenge var husmoren i sentrum av familien og behovet for barnepass var ikke aktuelt i tidlig i etterkrigsårene. Hjemmet med mann og barn var da i fokus for husmoren. I dagens samfunn har familien endret seg fra å være en husmorfamilie til å bli en symmetrisk familie. En symmetrisk familie er en familie der både mor og far har en yrkeskarriere utenfor hjemmet. (Frønes 2001). Husmoren er etter hvert blitt en yrkesaktiv kvinne (mor) og familien har endret behovet overfor samfunnet med service institusjoner som barnehager og SFO. Tidlig på syttitallet skjøt den kvinnelige yrkesaktivitet fart og samfunnet endret seg med behov for å få flere kvinner ut i arbeid. Barnehagearbeid ble en kvinnelig karrieremulighet og størst var den hos de ugifte kvinnene. Dette i en tid da kvinners utfoldelsesmuligheter ennå var svært begrenset. "I 1970 var det bare omkring 2 % av alle barn som hadde barnehageplass" (Frønes 2001:36) og mange av disse var kun kortidsplasser som var veldig vanlig i den tiden. Utbyggingen av barnehager fra 1950 til 1970 steg med 2 prosent til 19 prosent barn i barnehager (Sataøen 1997).

1975 kom den første barnehageloven og frem til da hadde barnehageinstitusjonene vært under barnevernsloven. En milepæl for barnehagens virksomhet. (Q-0903B) Barnehageloven med betegnelsen ”barnehage” fikk satt profesjonen med førskolelærer som ansvarlig for virksomheten. Lova i 1975 sa også om at skulle kun være barnehagelærere og førskolelærere som kunne tilsettes fast med lederansvar. Med barnehageloven tok en også utgangspunktet i foreldreretten og at virksomheten i barnehagen skulle utvikles i samarbeid med foreldrene.

Årene fra 1975-1995 preges av en tid med studier på pedagogikken i barnehagene. Flere engasjerte seg i forskningsprosjekter som gikk inn i pedagogikken med beskrivelser og kritiske diskusjoner om formål og arbeidsformer. Flere feltstudier og arbeid blir beskrevet og blant annet har Kari Lamer satt emnet: *Sosial Kompetanse* på det pedagogiske fagstudiet. Flere pedagoger så på det fysiske og sosiale miljøet i barnehager og Vedeler, Åm og Lillemyr er noen som skriver etter hvert pensum og faglitteratur av forskningsstudiene. B. Bae hadde sine forskninger i 1984-1996 om betydningen innenfor *den voksnes definisjonsmakt*. Hun skriver om samspillfenomener og menneskerelasjoner. Frode Søbstad (1990-95) skrev i sine studier om fokus rettet mot de sosiale relasjoner. Inge Bø rettet søkelyset mot barns oppvekstvilkår i samfunnet, der han så på utviklingen og sosialiseringen i et helhetlig perspektiv. Ivar Frønes har i årene fra 1989 og frem til i dag sett på samfunnsvitenskaplige forhold der barndommen beskrives i utvikling i forhold til familie, barnehage og skole. Fra å være et industrisamfunn er vi nå blitt et kunnskapssamfunn. (Frønes 2010) Ivar Frønes mener at barnehagen har fått oppgaver innenfor utdanningsløpet som krever høy kompetanse og styrere som er kompetente til dette ansvar og mandat.

I barnehageloven av 1995 kom en viktig bestemmelse på at *departement skal fastsette en rammeplan for barnehagens innhold*. En markering på at samfunnet tok et tydelig ansvar for innhold av driften. Den første rammeplanen for barnehagen trådte i kraft 1. januar 1996. og gav barnehagen et samfunnsmandat med et helhetlig læringssyn. Norske barnehager hadde frem til da ikke hatt et felles plandokument, målet var å gi barn, foreldre, personal og eier ei forpliktende ramme for drift og styring av barnehagen. Denne la også føringer for at barnehagen ble vurdert som en stadig viktigere sosialisering-institusjon for alle barn i førskolealder i Norge (Sataøen 1997).

Frem til 2005 låg barnehagen under Barne- og familiedepartementet, men i 2005 ble barnehagevirksomheten flyttet til kunnskapsdepartementet. Barnehagene ble en del av utdanningssystemet og ble etter hvert stadig mer sentral på den politiske dagsorden. I

perioden fra 2006 og frem til i dag har det blitt satt ned flere utvalg fra kunnskapsdepartement som skal se på barnets læring og utvikling i barnehagen. Man merker at vi etter hvert kommer inn i utdanningsløpet gjennom flere krav som blir satt på dagsorden gjennom rammeplanene med alle fagområdene og dets temahefter. Vi kan nå se at rammeplanen er knyttet til en sterk sammenheng med skolens læreplaner. Kompleksiteten i denne konteksten gir barnehagen utfordringer om ytre krav. Samfunnet er i rask endring og utvikling med barnehagen som institusjon og organisasjonsvirksomhet er sterkt i fokus i dagens samfunn.

Jeg har satt de aktuelle år for reformer og historiske oppsummering inn i en kort oppsummering. En visuell figur (figur 1.) viser endringene de siste årene med reformer og lover som har kommet i fra staten. BLÅ farge er historiske endringer og GUL farge er reformer og lover. Tabellen gir et bilde på at lover og regler er kommet sterkt i fra slutten av 1990 tallet.

Kort oppsummering: (påfølgende figur 1)

Reformer og styringsdokumenter (GULE bokser)

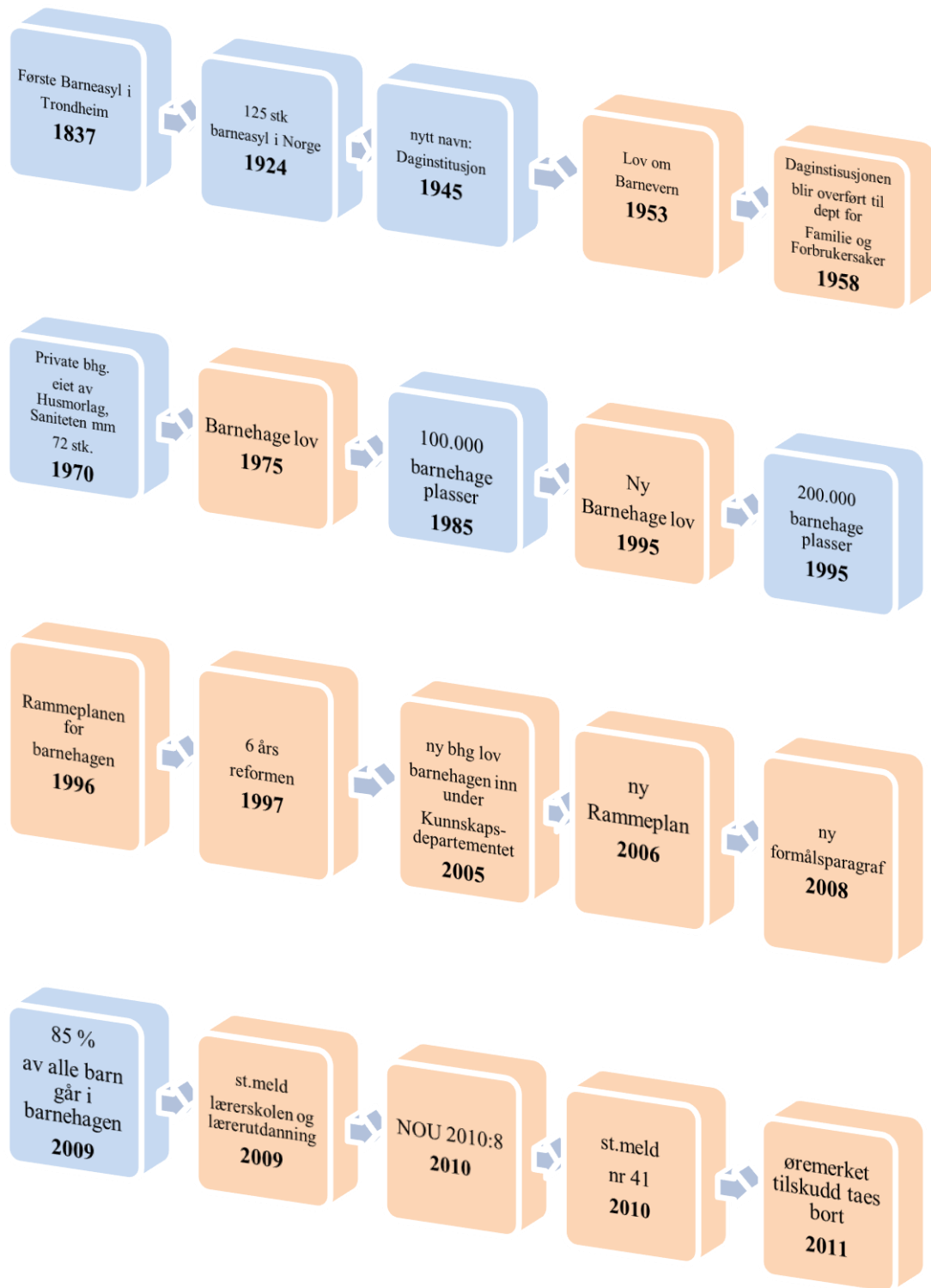
1975	barnehageloven
1981	barnehage i 80årene
1988	barnehager mot år 2000
1995	ny Bhg lov med rammeplan
1997	6 årsreformen
1997	kontantstøtten
1999/2000	barnehage til beste for barn og foreldre (tydeliggjøring av mandatet)
2005/6	ny Barnehage lov, overflytting til Kunnskapsdepartementet
2006/7	...og ingen sto igjen...
2008	kommer ny formålsparagraf for Barnehagen
2009	St. meld om lærerskolen og lærerutdanning
2010	NOU 2010:8 Med forskertrang og lekelyst
2010	St. melding nr 41
2011	Regjering tar bort ”øremerket tilskuddet” til private barnehager.

Kort oppsummering på Historiske (BLÅ bokser)

1837	Første Barneasyl i Trondheim
1924	125 stykker barneasyl i Norge
1945	nytt navn: Daginstitusjon
1970	Private barnehager 72 stykker, drevet av Husmorlag og Sanitetskvinner. mm.
1985	100 000 barnehage plasser
1995	200 000 barnehage plasser
2009	85 % av alle barn går i barnehage.

Figur 1 Barnehagens utvikling, historisk og reformbelagt

Historisk utvikling BLÅ farge og Lover og reformer GUL farge



3.2 Historisk: Leder utvikling i barnehagen

”Frem til 1970 var de første barnehagene ledet av modne, bestemte, myndige og kunnskapsrike kvinner. Med sin gammeldagse lederideal skapte det en forutsigbarhet og trygghet”. (Gotvassli 2006:14). I tiden mellom 1970 til 1985 mener Gotvassli at barnehagestyreren ble den glemte lederen. Forandringen gikk fortere i barnehagene enn i mange andre virksomheter. Dette innebar at mange ferske førskolelærere ble rekruttert til krevende lederoppgaver som man ikke var klar for. Fra 1985 til 2005 ble lederrollen sett på for alvor med målrettet arbeid. I samme tid ble også styrerens situasjon mellom barken og veden med personalgruppens krav og forventninger, satt opp mot forventinger fra eieren. I de siste 25 år har en i den offentlige sektor hatt en serie styringsmessige reformer, New Public Management (NPM) som også inkluderte barnehagevirksomheten. Disse nyliberale reformene, som tar sikte på å rasjonalisere og effektivisere alle typer velferdstilbud, har ført til at enkelte styreere har blitt virksomhetsledere/enhetsledere. Privatisering og markedsorientering med konkurranse har også gitt barnehagen som virksomhet et markedspråk. Foreldrene er blitt til kunder eller brukere der barnehagen yter service eller tjeneste. Dette har endret styrerrollen til å måtte forholde seg til hverdagen med innvirkning fra samfunnets krav og fordringer (Moser 2010).

Det finnes lite dokumentert hva en leder i barnehage i Norge gjør. Lederroller som blir nevnt er pedagogenes lederroller og de ble som tidligere nevnt kalt barnehagelærere. I loven fra 1975 sies det at en pedagogisk leder skulle ha førskolelærerutdanning for å kunne lede i en barnehage. Den historiske dokumentasjon av lederutviklingen har liten og ingen plass i rammeplan for barnehagen Q-0903B og leser man videre vil en under den historiske barnehagetradisjonen ikke finne lederen nevnt noe særlig i det hele tatt. Men det er imidlertid skrevet at styreren *skal med sin bakgrunn i førskolelærerutdanning* stå ansvarlig for driften av barnehagen. Videre sier Lov om Barnehagen 1975 at det var førskolelærer som skulle ha lederansvar. Loven i 2005 sier i § 17, første ledd *bestemmelsen fastslår at barnehagen må ha en forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse. Dette betyr at barnehagens leder må ha nødvendig lederkompetanse*. Noe mer står det ikke om leder i hele loven eller rammeplanene. I St. meld. Nr 16 ...og ingen sto igjen, har man et lite historisk kapittel om barnehagens utvikling og selv ikke der er lederens historiske rolle satt i fokus.

3.3 Ledelsesbegrepet i offentlige utredninger (i barnehager) og dets plass i førskolelærerutdanningen

I Lov om barnehager sier § 17 Styrer: *barnehagen skal ha en styrer som har utdanning som førskolelærer eller annen høgskolelærerutdanning som gir barnefaglig og pedagogisk kompetanse.* Det stilles altså ikke krav til å ha organisasjon og ledelse i sin utdanning.

Rammeplanen for førskolelærerutdanningen sier i kapt. 2.1 (side 13) om formål og egenart at en skal være kvalifisert for pedagogisk arbeid med barn i barnehagen og det første året i grunnskolen. Studiet er en treårige utdanning (180 studiepoeng) og en valgbar del på 30 studiepoeng som enkelte institusjoner har utarbeidet til målrettet ledelse. Men dette er ikke ledelse av drift av barnehage, men ledelse av personal i gruppeprosess og lignende.

Utdannelsen legger til rette for at studenten skal prøve ut i praksis ulike ansvarsformer i henhold til det praktiske pedagogiske arbeid, deri blant ledelse av annet personell og oppgaver. Det sies også med en setning at student skal få innsikt i hva styreren gjør under sin praksis periode. I fagområdet, samfunnsfag (s:39) sies det at studenten skal ha kunnskaper om organisasjonsteorier og organisasjonskultur og om barnehagen i det politisk-administrative systemet. Dette er tilnærmende en kommer ledelses opplæring. Førskolelærerutdanning ligger inn under lærerutdanningen der første kapittel går inn på lærerutdanning med sine forskjellige områder. Kapittel 2 heter førskolelærerutdanning med formål og egenart. Utdanningen legger stor vekt på teoretisk og praktiske kunnskaper. Førskolelæreren skal også være kvalifisert for personal ledelse og samarbeid.

NOKUT sin evaluering av førskolelærerutdanning av 25. januar 2010 savner et profesjonelt ansvar på dette området. En opplever at yrket er blitt mer sosialisert inn i en profesjon der en mangler normative og etiske handlinger for ledelse.

NOU 2010:8, *Med forskertrang og lekelyst* 5.3.1, stiller et spørsmål med krav til personalet i barnehagen. Det vises til en ”forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse” der barnehageloven har fastsatt krav om pedagogisk utdannelse for styrere og pedagogisk ledere. Det skrives også at førskolelærer utdannelsen med sin treårige utdannelse med kompetansen er nødvendig for barnehagen. Selve lederen/styreren er ikke nevnt i egen stilling og hans/hennes ansvar. Pedagoger og styrere er nevnt i samme setning. Å lede en barnehage som den pedagogiske virksomheten den skal være, er ekstra krevende på grunn av den lave andelen av ansatte med utdannelse NOU 2010:8 (s140). Utvalget er bekymret for kompetanse

situasjonen hos de ansatte i barnehagen i Norge og mener at det må settes i gang en systematisk leder og styreropplæring i barnehagen.

Det har våren 2011(mars/april) kommet en lederutdanning for styrere fra Utdanningsdirektoratet, ” *Nasjonal lederutdanning for styrere i barnehager*”. Utdanningen er for styrere/daglig ledere som har faglig ansvar, administrativ ansvar og personalansvar, og selve studiet er gratis, men eventuelle vikarutgifter, reise og oppholdsutgifter og utgifter til læremidler betales av barnehageeier. Det er 5 steder i landet en kan ta utdanningen:

- Universitet i Agder med samarbeidspartnere
- Norges Handelshøyskole med samarbeidspartnere
- Høgskolen i Oslo med samarbeidspartnere
- Handelshøgskolen BI Oslo med samarbeidspartnere
- Dronning Mauds Minne Høgskole med samarbeidspartnere

Målet med utdanningen er *at den enkelte styrer skal bli bedre i stand til å utføre lederjobben i den praktiske hverdagen i barnehagen. Gjennom utdanningen vil styreren ha en klarere forståelse av sin lederrolle og få økt styrke til å stå i rollen, dessuten kompetanse og redskaper til å løse de viktigste utfordringene som en styrer vil stå overfor i tiden fremover.* (www.udir.no)

Utdanningen bygger på et sett av kompetansekrav for styrere som Utdanningsdirektoratet har utviklet, i samarbeid med de viktigste aktørene i sektoren og toneangivende fagmiljøer på ledelse. Disse kompetansekravene er inndelt i fem hovedområder, som alle dekkes i utdanningen:

- *Barns læring og utvikling*
- *Styring og administrasjon*
- *Samarbeid og organisasjonsbygging, veiledning av personalet*
- *Utvikling og endring*
- *Forhold til lederrollen*

For hvert av de fem kompetanseområdene er det beskrevet forventninger og krav når det gjelder den enkelte styrers kunnskaper (hva styrer skal vite, kjenne til, forstå), ferdigheter (hva styrer skal kunne gjøre, mestre) og holdninger (hva styrer skal stå for, identifisere seg med, forplikte seg til, signalisere). (www.udir.no)

St. meld. nr. 41 punkt 4.1.1. sier at styrere (daglig leder) skal lede barnehagen og legge til rette for den pedagogiske virksomheten. Under punkt 4.5.2. har styreren fått en hel spalte for seg selv. Her forklares ansvarsområdet til styreren og at god ledelse er nødvendig for å kunne imøtekomme alle kravene med de mange oppgavene en barnehage har. Det nevnes også at ledelse er ikke et eget fag innenfor førskolelærerutdanningen. ”*Det er kun 1 prosent av førskolelærerne som har videreutdanning i organisasjon og ledelse.*” (St.meld.nr 41:34). Dette vurderer departementet som kritikkverdig og må vurderes med eventuelle nye tiltak for å styrke styrerens ledelseskompetanse.

St. meld. Nr 16 ... *og ingen sto igjen* skriver under punkt 2.2. historikken om barnehagens tilblivelse. Ledelse er kun nevnt som pedagogisk ledelse og styrerens oppgave. Meldingen går mer inn på at læring skjer på flere arene og barnehagens oppgave i forhold til dette, og nevner at en barnehageplass er en lovfestet rett. Parallelt skrives det at en må sikre barnehagepersonalet sin kompetanse i kulturformidlingen og som læringsarena. Barnehagen har en viktig rolle på barns opplæringsarena og kompetansen bør styrkes.

Nordisk barnehageforskning 2010, *Barnehageledelse i endring* har sett på barnehagesektorens raske vekst og endring og dets utfordringer. Gjennom sin forskning og innhenting av styrers oppgaver og roller, ser de at lederrollen er i en endring fra pedagogisk ledelse til mer personal ledelse. Det de ikke gjorde i sine studier var å se på hvor mye tid på hva, en styrer brukte. Utdanningsforbundet har også i en fersk survey undersøkelse sett at en styrer nå bruker mindre tid på det pedagogisk enn før og at det er en endring i ledelse.

Innholdet i kapitel 3 strekker seg fra barnehagens opprinnelse til barnehagens ståsted pr i dag. Utviklingen har vært spennende og er i disse dager ekstra spennende når UDIR kommer med lederutdanning for styrere. Barnehagens opprinnelse er langt fra hvor barnehagen er i dag med rammeplan og lover, samfunnet har endret seg og foreldre er (nesten) alle i arbeid. Det hviler et stort ansvar på barnehagene ved å ha dette mandatet i samfunnet som rammeplanen og andre reformer og stortingsmeldinger legger på barnehagen som et ledd i utdanningsløpet. Derfor er det også viktig å se på lederens rolle i dette perspektivet og endelig ser en at utdanningsdirektoratet tar et ansvar med å gi styrere gratis etterutdanning. Riktig nok er det bare 300 studieplasser og over 1000 personer har søkt på disse plassene og interessen viser seg å være stor.

Kapitel 4 LEDELSESTEORI OG FORSKNING OM HVA LEDERE FAKTISK GJØR.

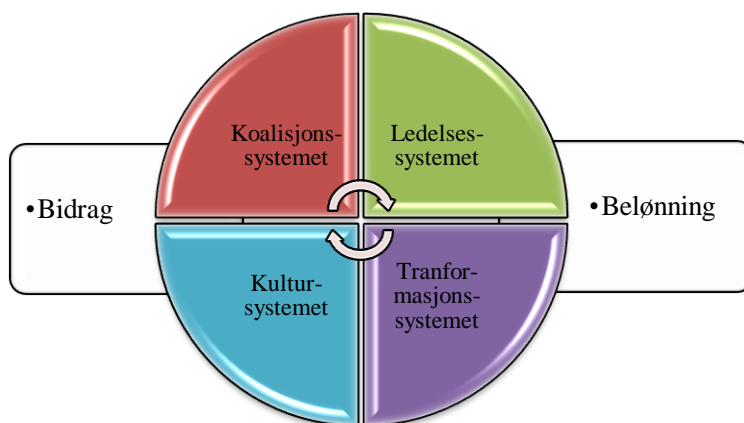
Med referanse til Strand (2007) og hans vektlegging av forståelse av ledelse i en organisasjon i kontekst, vil jeg innledningsvis i mitt teorikapitel trekke opp noen organisasjonsteoretiske begreper. Referansene bygger i hovedsak på boken til Busch, Vanebo og Dehlin (2010), *Organisasjon og organisering*. Formålet er å bygge en overgang mellom organisasjons teori til ledelses teori.

4.1 Ledelse i barnehagen, Organisasjons- og lederutvikling

Barnehagesektoren har gjennom de senere årene hatt en stor endring i organisasjons kompleksiteten. Gjennom flere barnehageplasser og økende krav fra regjeringen har presset blitt satt fokus på hvordan barnehagen lever i organisasjonen. Organisasjon er definert og er forstått på flere måter. Scott har for eksempel laget en klassifikasjon av organisasjonsteorien. Han definerer organisasjoner som rasjonelle, naturlige og åpne systemer. Organisasjonen og omgivelsene utøver gjensidig innflytelse på hverandre. På oppgaven når det kommer til ledelse, er det å opprettholde overensstemmelse mellom begrensninger i omgivelsene og organisasjonen behov. Grensen mellom organisasjonen og omgivelsene kan være flytende, målene er skiftende og organisasjonens eksistens er knyttet til at den kan produsere akseptable belønninger til sine interesser. Scott framhever denne kompleksiteten knyttet til sin definisjon av selve begrepet organisasjon på følgende måte: ”*organisasjoner er et system av gjensidig avhengig aktiviteter som kobler sammen skiftende koalisjoner av deltakere: systemer er en del av avhengig av en kontinuerlig utveksling med og konstitueres av – de omgivelsene som de operer innenfor*”. (Busch 2010:18).

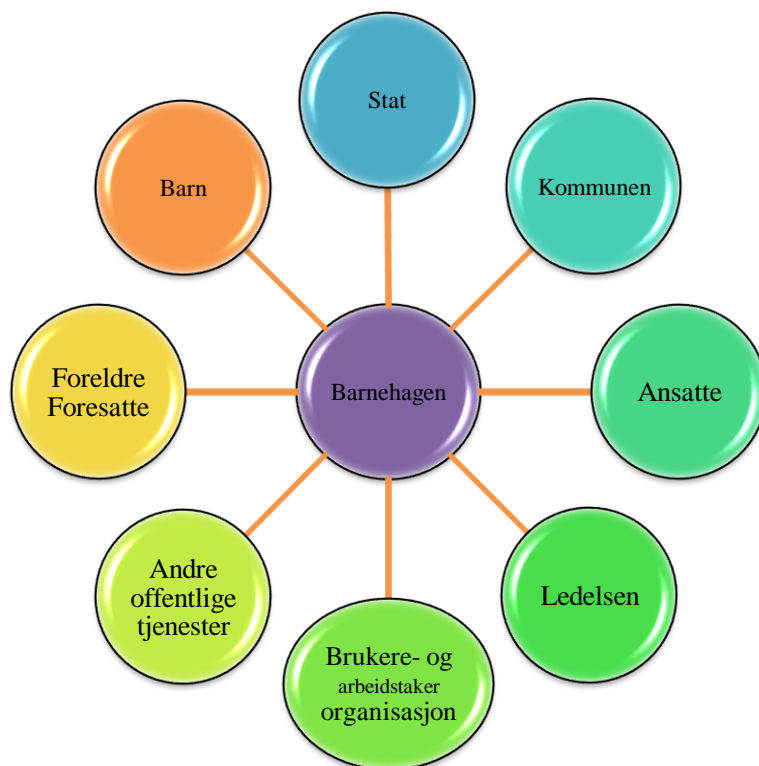
Organisasjoner er med andre ord komplekse, og det byr på store vanskeligheter å utvikle en totalmodell. Som på en enkel måte illustrer kompleksiteten og dynamikken knyttet til en organisasjon. Skybakmoen (2010) har gjennom sin såkalte den konseptuelle foretaksmodell (som bygger på Scotts definisjon av en organisasjon som et åpent system) laget en modell som er interessant.

Figur 2 Den konseptuelle foretaksmodellen



Den konseptuelle foretaksmodellen er en kompleks modell som legger vekt på fire hovedsystemer. Anvendt i en barnehage gir modellen et helhetlig bilde av barnehagen som organisasjon. Barnehagens koalisjonssystem representerer sammensetningen av barnehagens interesser og forholdet mellom barnehagen og interessentene. (Som kan se ut som følgende modell):

Figur 3 Barnehagens interessentmodell



Barnehagen har flere interessenter som påvirker hverdagen til barnehagens virksomhet. For at barnehagen skal bestå må interessenten helst motta en belønning som er større enn bidrag og større enn det de kan oppnå i andre barnehager. (Busch 2010). Interessenter er institusjonelle aktører på den måten at det er flere grupper involvert, gjerne med motstridende interesser. Blir belønningene for dårlig, vil interessentene vurdere de totale belønningene mot det de kan oppnå i andre barnehager, og eventuelle ønske seg over til en annen barnehage (jævnfør tabell nedenfor)

Tabell 1 Tabell over belønning og bidrag

Interessegruppe	Bidrag	Belønning
Stat	Rammebetingelser	Full barnhagedekning, kvalitet, tilgjengelig arbeidskraft, velgere gir makt, helhetlig læringsløp
Kommunen	Rammebetingelser, kvalitetssikring	Gode tjenester til kommunens innbyggere, velgere gir makt.
Ansatte	Arbeidskraft, kompetanse	Arbeidsinnhold, lønn og sosiale ytelser, gode arbeidsvilkår
Foreldre/foresatte	Foreldrebetaling, engasjement kompetanse	Gode tjenester, kvalitet, medvirkning og medbestemmelse, bistand i omsorgs- og oppdrageroppgaver.
Barn	Kompetanse, livsglede, engasjement osv.	Omsorg, oppdragelse og læring, medvirkning, gode utviklings- og aktivitetsmuligheter.
Bruker- og arbeidstaker-organisasjoner	Kompetanse, organisasjonsforståelse og HMS, ivaretagelse av ulike interessegrupper	Gode tjenester, gode arbeidsvilkår, medvirkning og medbestemmelse. Makt for sin interessegruppe. Andre offentlige tjenester
Andre offentlige tjenester	Spisskompetanse, ulike perspektiv, barnesyn, læringssyn	Gode tjenester i et helhetsperspektiv, makt.
Ledelsen	Lederatferd	Økonomiske, sosiale og psykologiske belønninger.

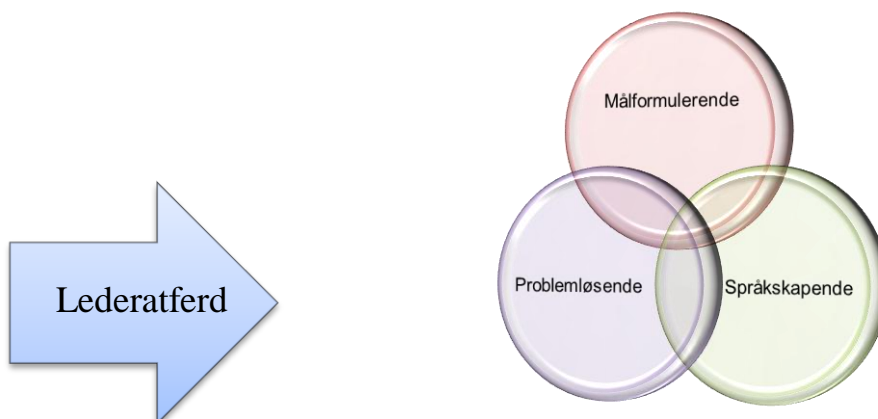
I transformasjonssystemet vil kontraktene (avtalene) med interessentene innebære at virksomheten er nødt til å produsere belønninger. (Skybakmoen 2010). Dette systemet skal sørge for at alle bidragene som kommer inne (penger, arbeidsinnsats, varer, osv) transformeres/omdannes til belønninger. Innenfor dette systemet finner vi organisasjonsstrukturer og styringsstrukturer som er etablert for å koordinere og styre transformasjonsprosessen.

Barnehagens atferds system, eller kultursystemet, representerer summen av den individuelle atferden som utøves av de mennesker som er involvert i barnehagen, og hvordan dette påvirker de andre delsystemene. I en barnehage har de formelle og uformelle strukturer en påvirkning av atferd, dette kan være rutiner som språk, humor, kleskode og ”sånn gjør vi det her” uttrykk. Normer og verdier kan styre de synlige og usynlige strukturformer i mellommenneskelige forhold som igjen viser organisasjonskulturen struktur.

Ledelsessystemet er nødvendig funksjon i alle organisasjoner også i barnehagen. Ledelse handler om å utvikle, forhandle og oppfylle kontrakter med interessentene. Ledelsen må derfor rette seg mot alle de andre delsystemene i modellen jf den konseptuelle foretaksmodellen. Det dreier seg om å ta beslutninger og ha påvirknings kraft på organisasjonsmedlemmenes atferd. To aspekter er sentrale, ledelse som funksjon og lederatferd (Busch 2010). Som funksjon er man opptatt av at ledelsens fungerer slik at organisasjonen når sine mål. Med atferd er man opptatt hvordan den enkelte leder skaper og ivaretar sin lederrolle i forhold medarbeiderne. Begge denne innfallsvinkelen er viktige innenfor ledelse og de henger tett sammen. Et dynamisk aspekt for fordrer en prosess der alle er involverte gjennom prosesser som; målsetting, beslutning og kommunikasjon. ”En leder er en person som har fått ansvaret for og nå et bestemt mål i organisasjonen og som er tildelt myndighet til å fatte nødvendige beslutninger”. Eirik Johnsen og i en barnehage vil dette være styreren/daglig leder. (Busch 2010:).

Eirik Johnsen definerer ledelse som funksjon; er *et målutviklende, problem løsende og språkskapende samspill mellom mennesker* (Skybakmoen 2010) i figur 4.

Figur 4 Lederatferd med målformulende, problemløsende, språkskapende



Figur ledelse som målformulerende, språk- skapende og problemløsende samspill.

Målformulerens atferd; Å sette gode mål er en viktig, men ikke alltid like enkel del av ledelsesprosessen. (Busch 2010). Johnsen skisserer tre målkategorier som barnehagen som organisasjon å overføre til sine planleggingsarbeid områder:

- Driftsmål, den daglige driften og forpliktelser som er inngått.
- Tilpassningsmål, handler om å tilpasse seg virksomhetens nye krav.
- Utviklingsmål; om å forsøke å utvikle egen virksomhet.

Problemløsende lederatferd; en viktig dimensjon av ledelses prosess ifølge Johnsen, men for å kunne analysere problemet kan en foreta en inndeling i tre grupper:

- Analyse-syntese, problemet analyseres og man finne frem til tilfredsstillende alternativer.
- Samarbeid-interaksjon, problemet løses gjennom samarbeid eller interaksjon med andre.
- Søke-lære, problemet løses ved å prøve seg frem.

Språkskapende lederatferd; Johnsen legger vekt at ledelse er et samspill med andre mennesker og da må disse menneskene være i stand til å kommunisere med hverandre. To sider trekkes da frem ved kommunikasjon, begrepsapparatet, der felles språk benyttes. Det andre er kommunikasjonsprosessen, tolking av signaler, åpenhet og tillit.

Utvikling av god kommunikasjon og felles språk er en viktig dimensjon av ledelse. Johnsen klassifiserer språket i tre grupper:

- Beslutningsspråk, bygger på kvantitative metoder for å ta en beslutning.
- Atferdsspråk, å forstå og regulere menneskelig adferd.
- Systemsspråk, en helhetsforståelse for hvordan forskjellige systemer fungerer.

4.2 Grunnleggende lederroller

Johnsens definerte ledelse som et målformulerende, problemløsende og språkskapende samspill mellom mennesker, dette betyr ikke at ledelsen bare kan utøves sammen med andre. I praksis vil det bli en veksling mellom individuelt arbeid og samarbeid med andre. I en ledelsesprosess er det flere lederteorier på hva og hvordan en utøver ledelse. I en barnhage er det flere som utøver ledelse, pedagogisk ledere, styreren og for øvrig annet personell som har et ansvar innenfor et tema og prosess. (Skybakmoen 2010). Jeg vil bygge videre på ledelses

dimensjon i den konseptuelle foretakmodellen og vil nå gå over til å se nærmere på empirie: studier som har vært gjort av ledere med tanke på hva de faktisk gjør.

4.3 Studier og forskning av ledere

Teorier om ledelse er bredt og spenner fra rent normative teorier knyttet til *hvordan bør en opptre for lykkes som leder*, til store empiriske studier der en faktisk forsøker å finne kausale sammenhenger knyttet til hva som er effektiv ledelse. (For en detaljert oversikt over studier av ledelse se for eksempel Strand (2007), Lotsberg (2005), Vanwart (2010), Northous (2009)).

I denne oppgaven vil jeg plassere meg i en tradisjon som har vært opptatt av hva ledere faktisk gjør i sitt daglige virke. Denne tradisjonen tar utgangspunkt fra en pioner studie fra tidlig på 1950 tallet der den svenske arbeidssosiologen Sune Carlson forsket på ti svenske ledere. Studiene gikk ut på hva en trodde en leder gjør i sitt arbeid og hva som viste seg at en leder gjorde. Den første større studien viste overraskende at ledere ikke er så strukturekte som en ideelt sett kunne tenke seg og at de var lite opptatt av papirarbeid (Strand 2007).

Carlson så i sine studier at lederen ikke var i en orkesterlederplass, slik Carlson først trodde, men i rolle som en dukketeaterdukke med hundrevis av mennesker som trekker i trådene og dermed tvinges til å handle slik eller slik. (Strand 2007). Videre så Carlson at lederen er påvirket av samfunnet og må handle utifra det som er blir forventet av han. Hans studier fikk en oppblomstring på 1970 og 1980 tallet med perspektiver på hva lederarbeid kan være og hvordan ledere bør studeres (Strand 2007). Ca tjue år etter Carlson gjorde Mintzberg en undersøkelse på de samme rollene. Mintzberg utvidet rollemønster noe i og med at han utvikler ti roller. Igjen viste Mintzberg at det var stor forskjell på hva de tror gjør og hva de faktisk gjør.

Framgangsrike ledere kan betegnes i følge Lotsbergs (2005) artikkel som; de er sosialt interesserte, utviklende, lærevillige, informerte og motiverte og viser vilje til makt. (Stogdill 1974, Strand 1992b). Mye av det som tradisjonelt er blitt betegnet som ledelseslitteratur eller teori og ledelsesforskning, kan sies å ligge her (Lotsberg 2005). Lotsberg (2005) skriver videre i sin artikkel, mye om at lederen sitt bidrag består av effektivitet i henhold til lederens stilart og egenskap, men at det også forutsettes at lederen må se på organisasjonen som en helhetlig funksjon med flere felter. Lotsberg finner at det forventes av rektorer og rådmenn i en stor utstrekning at de må kunne fylle organisasjonsfunksjonen i det såkalte PAIE-skjemaet.

Figur 5 Ledelse i forhold til ulike organisasjonsfunksjoner

	INDRE FORHOLD (Mye oppmerksomhet innad)	YTRE FORHOLD (Mye oppmerksomhet utad)
ENDRING (Få elementer er formelt definert)	INTEGRASJON	ENTREPRENØRSKAP
STABILITET (Mange elementer Er formelt definert)	ADMINISTRASJON	PRODUKSJON

Lederskap må ses i sammenheng med organisasjonsfunksjoner (Løtberg 2005). Ledelsen må se til at disse funksjonene ivaretas, dersom organisasjonen skal kunne tilpasse seg omverdenen og utvikle seg videre (Strand & Tronsmo 1982, Quinn 1988). Om ikke alle funksjonene oppfylles av lederen, må ledelsesansvaret fordeles og bli ivaretatt. Noen felter vil være sterkere ivaretatt enn andre felter. Litt spiss formulert dekker de fire PAIE forhold:

Integrasjonsfunksjonen retter seg mot støtte og inspirasjon der medarbeiderne også skal få tilrettelagt samarbeidsforhold og arbeidsmiljø. Funksjonen er i internt rettet.

Entreprenørskap går på forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene. Helhetlig tekning, nyskaping og strategiarbeid. Funksjonen er rettet mot ytre forhold.

Administrasjonsfunksjonen har fokus mot kontroll og er rettet mot indre forhold.

Produksjonsfunksjonen målrettet utvikling. Rettet mot ytre forhold.

Skal vi trekke linjene til Mintzberg sin forskning kan en spørre ledere hva de driver med. De vil sannsynligvis svare planlegging, organisering, koordinering og kontroll. Hvis du i neste omgang prøver å observere hva de faktisk gjør, må du ikke bli forundret hvis du ikke kan knytte det du ser til noen av disse oppgavene. (Mintzberg 2010). Mintzberg har gjennom å studere ledere ved å observere fortløpende og loggført hva lederne gjør sett på hva og hvordan ulike ledere bruker tiden sin. Studiene viste at lederne arbeidet i et ubarmhjertig tempo og at aktivitetene var utstabile og skiftende. Halvparten av aktivitetene varte i mindre enn ni

minutter og bare 10 % varte i en time. Lederne hadde telefoner og andre (post)henvendelser som tok mye tid i løpet av dagen.

Mintzberg har som jeg allerede har påpekt gjennom sin forskning kommet frem til at det er ti typiske lederroller med en samling av aktiviteter som har et felles trekk. Rollene deler han inn i tre interpersonelle/mellommenneskelige roller, tre informasjonsroller og fire beslutningsroller. Mintzberg (2010) mener at lederens jobb kan beskrives ved hjelp av denne rolle terminologi. En rolle for Mintzberg er en samling aktiviteter som har et felles trekk. Ifølge Mintzberg er organisasjonen direkte underlagt lederens status og formelle autoritet (formal authority and status). Ledere som står i spissen for sin organisasjon, spiller alle de ti rollene.

Figur 6 Mintzberg's rolle terminologi

<i>Mellommenneskelige roller</i> (Interpersonal roles)	<i>Informasjonsroller</i> (Informational roles)	<i>Beslutningsroller</i> (Descisional roles)
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Gallionsfigur</i> (Figurehead) • <i>Kontaktskaper</i> (Liaison) • <i>Leder</i> (Leader) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Overvåker</i> (Monitor) • <i>Informasjonsspreder</i> (Disseminator) • <i>Talsmann</i> (spokesman) 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Entreprenør</i> (Entrepreneur) • <i>Problemløser</i> (disturbance handler) • <i>Ressursfordeler</i> (Recourse allocation) • <i>Forhandler</i> (Negotiator)

Mintzberg viser gjennom den mellommenneskelige betegnelse at det å være frontfigur er å skape et ansikt utad fremstår som den som har hovedansvaret. Lederen har også et ansvar for personalet og de menneskelige relasjoner som utøves blant annet gjennom å motivere, og oppmuntre ansatte og team oppbygging. Kontaktskapende gjennom å være forbindelses ledd på flere plan også i organisasjons hierarki.

Informasjonsroller der lederen ”overvåker” omgivelsene for informasjon, gjennom sitt nettverk av personlige kontakter som kan være muntlig i form av sladder, rykter og spekulasjoner. Informasjonssprederen formidler informasjon til sine underordnede som ellers ikke ville ha tilgang til denne informasjon. Som talsmann sender lederen ofte informasjon til personer utenfor enheten.

Beslutningsroller er lederens entreprenørrolle ved å forbedre enheten og tilpasse til de ytre omgivelsene. Gjennom problemløser rollen kan det også være rollen der en av og til ufrivillig

må forhandle og løse konflikter. I ressursfordeleren er rollen med å bestemme hvem som får hva.

Mintzberg (2010) beskriver rollen som en integrert helhet og sier at de ti rollene ikke lett lar seg skille fra hverandre. Rollene kan ikke trekkes ut fra rammeverket samtidig som hele jobben forblir intakt. Videre sier Mintzberg at det å dele opp en lederrolle, med mindre det handler om å samle en enhet, vanskelig lar seg gjøre. Det handler om informasjonsrollene som blir vanskelig å samhandle da de skjer mye muntlig, sier Mintzberg (2010).

En grov form å se ledelse på er at lederen påtar seg arbeid som medfører mange avbrytelser, de må gi rask respons på alle stimuli og arbeidet er som regel et usammenhengende verk. Videre sier Mintzberg at ledelse ikke kan læres på en skole, men må læres gjennom erfaring. ”Ledelse er ikke noget fag, og det er heller ikke en videnskap”, sier Mintzberg. (Mintzberg 2010:18). Mintzberg mener det er mer en kunst fordi lederen må bruke sin intuisjon og kreative ideer og at det handler mer om erfaringer og praktisk innlæring.

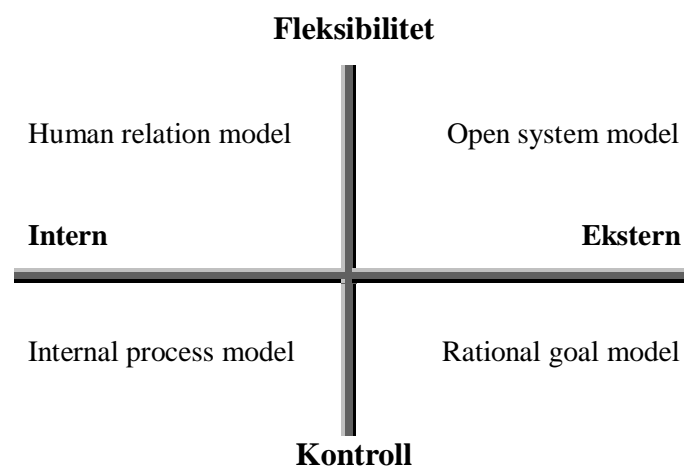
I ”*Management, A sociological introduction, Why do managers do what they do?*” skriver Keith Grint (1997) at lederen gjør det han gjør fordi han må gjøre det. Grint prøver å definere ledere men sier det er vanskelig og at det er forsøkt av flere å finne en enkelt definisjon. Grint viser til Stewart som sier at det finnes to ledere, de som har fått en lederrolle fordi situasjonen tilsa det og de som er betalt for å være leder. Grint definerer det å være ledere med det sosiale livet og sidestiller det med foreldrerollen. Å lede barnet til å takle livet angående sosiale og konkrete handlinger med innovative formål, kan videreføres til organisasjoner med å gi ordre og veiledning til ansatte. Videre ser Grint på hva en leder gjør? Ledelse er situasjonsbetinget med arbeidsoppgaver som omhandler planlegging, organisering og koordinering. Dessuten er mange oppgaver av verdi som kan sees på som brannslukningsoppgaver. Fayol har sett på ledelse i historisk sammenheng og finner det samme, med blant annet også kommandering og utøve kontroll (Grint 1997). Dersom man tar et tilbakeblikk på studier som har sett på hva ledere faktisk gjør, så fremhever Mintzberg (2010) Quinn med flere som noe av det mest interessante på fagfeltet. Mintzberg viser til Quinn mfl. som på starten av 1980 tallet forsket og utformet et veldokumentert forskningsresultat, der data innsamling var å se på ledelse og hva ledere gjør. Quinn mfl. viser til organisasjonsteorien og ledelses strukturen og gir et realistisk bilde på grunnlag av data mengden fra sin survey (Mintzberg 2010). I denne oppgaven tar jeg Mintzberg på ordet og velger å bruke Quinn med flere sin terminologi for å studere hva barnehage ledere faktisk gjør.

4.4 Competing Values Framework (CVF)

CVF ble utviklet tidlig på 80 tallet i USA med utgangspunkt i teorier som søkte å finne svar på det sentrale forskningsspørsmålet om hva som kjennetegner effektive organisasjoner. Rammeverket ble utviklet i en offentlig sektors kontekst, men har i de siste 10 årene blitt anvendt i både privat og offentlig sektor. Bakgrunnen for at jeg velger å bruke CVF som rammeverk er at det gir en mulighet for å kunne kategorisere ulike lederroller. Med andre ord det fremgår som et interessant redskap for å kunne systematisere lederatferd i en barnehage setting bestående både av private og kommunale barnehager.

CVF (Competing Values Framework, Quinn m.fl., *Becoming a master manager*) er et ”flettverk” av fire ulike ledelsesmodeller som har vært førende i hver sin tidsepoke. Utfra organisasjoners og tidens syn på effektivitet har ledelsesmodellene skiftet. Quinn m.fl. har ved hjelp av disse fire ledelsesmodellene laget en todimensjonal modell med to akser. Aksene beveger seg fra kontroll til fleksibilitet, og fra intern til ekstern.

Figur 7 Quinn's ledelsesmodell



En grovt skissert beskrivelse av de fire modellen er som følger:

Rasjonell målmodell (Rational goal model) er den ”eldste” av disse modellene. Rådende tidsepoke ca 1900- 1925. Den bygger på tanken om at effektivisering med økt produktivitet gir økt profitt. For å få det til må lederen gi tydelige ordre; tydelige arbeidsbeskrivelser vil gi økt produktivitet. Tanken bak denne type ledelse var profitt, og at driften skulle være økonomisk fornuftig og fokuset var på det økonomiske resultatet, på utbytte. Lederen var direktøren og produsenten. I CVF utgjør denne ledelsesmodellen kvadratet for ekstern kontroll.

I den rasjonelle mål modellen, er produsenten en oppgaveorientert og resultatfokusert, motiverende for sine medlemmer til å øke produksjonen og for å oppnå angitt mål. Regissøren engasjerer seg i planlegging og målsetting, setter mål og etablerer klare forventninger.

Internal process Model, som vi kan kalle internprosess modell, var dominerende i årene mellom 1925-1950. Overbevisningen var at stabilitet og kontinuitet ville føre til effektivitet. Samfunnet hadde endret seg; mellomkrigstid, fagforeninger fikk innpass, arbeidstakeren sto ikke lenger med "luen i hånden", og de ønsket noe annet enn å bli fortalt hva de skulle gjøre. Ledelsen hadde tro på at rutiner i arbeidet skaper stabilitet på arbeidsplassen. Oppbyggingen av organisasjonen viste seg som et hierarki, der hver enkel hadde sitt å forholde seg til: sine vante arbeidsoppgaver, sitt ansvar, sine mål og sin dokumentasjon. Som arbeidstaker fikk en kun tilgang til nødvendig informasjon, man fikk den informasjonen man trengte for å kunne utføre arbeidet. Skriftlig informasjonspresentasjoner ble regnet som det mest effektive for arbeidsutførelsen. Lederens rolle var overvåker og koordinator for arbeidsprosessene. Innenfor CVF ligger denne modellen i kvadratet for intern kontroll.

I den interne prosess modellen, har koordinatoren struktur, planlegging, organiserer og koordinerer ansattes innsats og ivaretar logistiske problemer. Informasjonshåndtereren sjekker på ytelser og håndterer papirarbeidet.

Fra rundt 1950 – 1975, i etterkrigstiden (som medførte gjenoppbygging i flere nasjoner), kan en si det ble en "oppmykning" av lederrollen og mellommenneskelig ledelsesmodell (Human relations model) vokste fram. For å få til en effektiv organisasjon var det viktig å skape en følelse av forpliktelse og samhørighet, basert på moral. Tanken var at involvering skaper forpliktelse og eierskap. For å få dette til måtte lederen åpne for medvirkning, konfliktløsning og enighet innad i organisasjonen. Organisasjonskartet ble "trykket sammen" til en flatere struktur, som var team orientert. Lederens rolle var mentor (veileder) og tilrettelegger. Ser vi til CVF vil vi finne denne modellen i kvadratet med intern fleksibilitet.

I den Human relations modell; oppfordres det til teamarbeid og samhørighet og styrke tilknytningen til organisasjonen. Der mentor er hjelpsom og imøtekommende, og engasjerer seg i utvikling av mennesket gjennom en omsorgsfull, empatisk orientering.

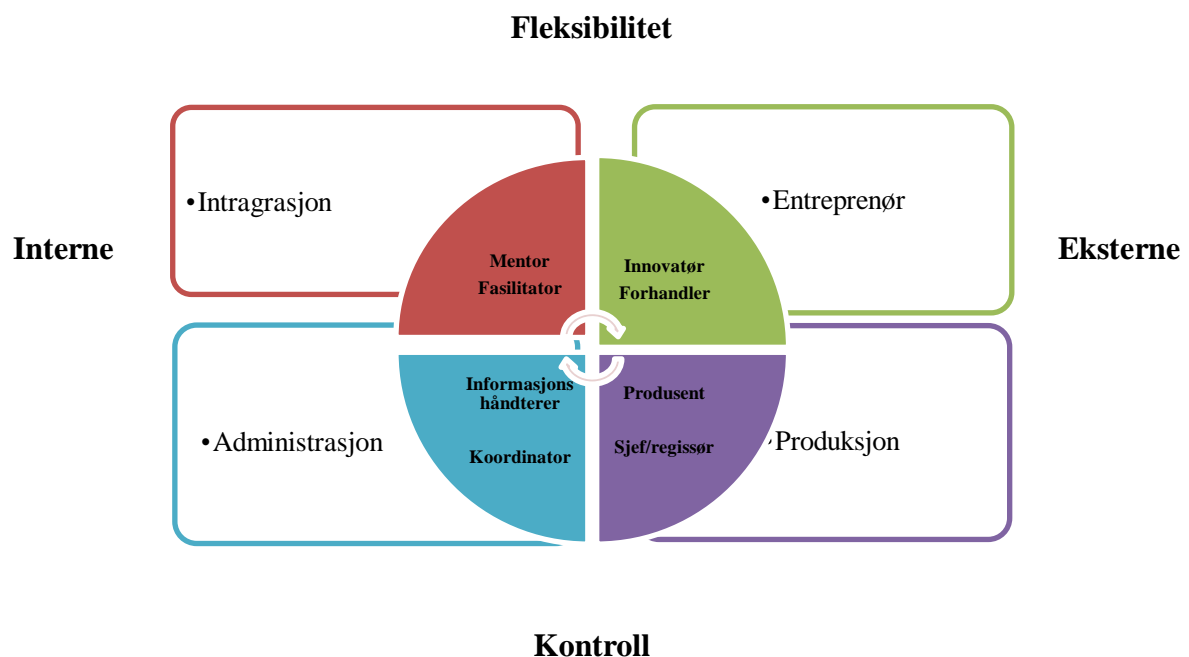
Fra omtrent 1975- 2000 utvikles en fjerde type ledelses modell; en åpen systemmodell (Open system model). For å få til en effektiv organisasjon var det viktig å kunne tilpasse seg

omgivelsene. Fokuset var på det eksterne; på brukere, kunder osv. Ved kontinuerlig tilpassing og endring ville en kunne tilegne seg og opprettholde resurser utenfor egen organisasjon. Viktige styringsredskap var politisk tilpasning, kreativ problemløsning og innovativ endringsledelse. Innovativ tankegang, endringsevne og nytenking var viktig for organisasjonens ”klima”. Lederen hadde ikke lenger ansvar for kompetansen alene, oppgaven var nå å fremstå som innovatør og megler. Denne finner vi i CVF i kvadratet for ekstern fleksibilitet.

I den åpne system modellen, er innovatøren kreativ og forenkler tilpassingen og endringen. Forhandleren er politisk klok og overbevisende, innflytelsesrik og mektig. Og er spesielt opptatt av å opprettholde organisasjonens eksterne legitimitet og skaffe eksterne ressurser.

Gjennom forrige århundre er det disse fire modellene som har kanskje vært de tydeligste modellene for ledelse. De har opptrådt alene, men oftest i en ”sammenblandet form”. I følge Quinn m.fl. (2011) skal god ledelse i dag inneha alle de kvaliteter / roller som disse fire modellene sammen viser til. En leder skal ikle seg de forskjellige rollene alt etter situasjon (situasjonsbetinget ledelse) og person. Denne type ledelse møter vi gjennom CVF. Vi kan se av modellene, hver for seg, at lederrollen har noen roller.

Figur 8 Quinn's åtte roller i sirkelen og boksene utenfor er PAIE rollene



Figur 8 har de åtte rollene til Quinn og jeg har i sitt dem inn system til PAIE akronym som både Strand (2007), Lotsberg (2005), Børhaug (2011) velger å benytte som samlebetegnelse på de 8 lederrollene, for å kunne ha en forenklet samlebegrep. PAIE er mer tilpasset offentlig sektor og begrepsbruken mer anvendelig sett i forhold til vårt språk. PAIE står for P = produksjon, A= administrasjon, I= integrasjon og E= entreprenør, og de følger den samme inndeling som Quinn mfl. har i sin skjematiske fremstilling.

Følgende side med figur er konkrete arbeidsoppgaver satt inn i Quinn sin modell og som han også mener hører inn under de åtte rollerne. (Quinn 2010). Kursive skriften i tabellen er lederrollens kompetanse med arbeidsoppgaver innenfor de åtte rollene. Quinn mener at denne kompetansen styrer og leder de fire PAIE rollene. Videre mener Quinn at enkelte oppgaver kan gå noe inn i hverandre, men han setter dem allikevel opp slik. Normal skrift er arbeidsoppgavene sett ut i fra en detaljert oppgavesett, disse er konkrete gjøremål i arbeidsrollene, som beskriver en mer detaljert utforming av oppgaven. Jeg satte dem inn i disse skjemaene for å få en mer oversiktlig helhet, der en kan lese de åtte rollene. En realistisk helhet fremstår når de åtte rollene er listet opp på denne måten. I likhet med Quinn (2010) ser jeg at enkelte arbeidsoppgaver kan flettes inn i hverandre og bli noe vanskelig å definere bare inn i en rolle.

Tabell 1 er et teoretisk utgangspunkt der jeg har operasjonalisert Quinn sine kompetanse oppgaver.

Tabell 1 Roller og oppgaver satt inn i Quinn's system

INTEGRASJON, SKAPE FELLESKAP OG OPPFATTNING, STYRKE TILKNYTTNINGEN TIL ORGANISASJONEN	
FASILITATOR	MENTOR
<i>Teambygging</i>	<i>Forstå seg selv og andre</i>
<i>Deltakende beslutningstaking</i>	<i>Kommunikasjon</i>
<i>Konflikt håndtering</i>	<i>Utvikle personalet</i>
<i>Diskusjon, prosess, harmoni</i>	<i>Moral utvikling</i>
	<i>Veiledning</i>
ADMINISTRASJON, UTNYTTE SYSTEMET OG STRUKTURE SAMT UTVIKLE DEM	
INFORMASJONSHÅNTERER	KOORDINATOR
<i>Prosedyrer</i>	<i>Planlegge</i>
<i>Informasjonsstyring</i>	<i>Organisere</i>
<i>Dokumentasjon</i>	<i>Kontroll</i>
<i>Analysere informasjon</i>	<i>Metode</i>
<i>Redusere "info" overload</i>	
ENTREPRENØR, FORHOLDE SEG AKTIV TIL OMVERDEN, UTNYTTE MULIGHETER OG AVVERGE TRUSLER	
INNOVATØR	FORHANDLER
<i>Kreativitet</i>	<i>Forhandle avtaler</i>
<i>Ny tenkning</i>	<i>Selge Ideer</i>
<i>Ny ideer</i>	<i>Vedlikehold</i>
<i>Tilpassning</i>	<i>Enighet</i>
<i>Endringer</i>	<i>Ytre støtte</i>
<i>Forandring</i>	<i>Ressurstilegnelse</i>
<i>Risiko</i>	<i>Vekst</i>
PRODUKSJON, SETTE MÅL OG DRIVE FREM RESULTATER	
SJEF, REGISSØR, (LEDER, DIRIGENT)	PRODUSENT
<i>Ta initiativ</i>	<i>Motivere andre til resultat</i>
<i>Sette Mål</i>	<i>Tid Stress håndtering</i>
<i>Legge til rette</i>	<i>Resultat, virkning</i>
<i>Planlegging</i>	<i>Personlig produktivitet og motivasjon</i>
<i>Delegere</i>	<i>Retningslinjer</i>

I kapitel 4 har fokuset blant annet vært på organisasjonens teoretiske begreper der barnehagens kompleksitet av omgivelsene har sin innvirkning. Barnehagen var utviklet seg de siste 20 årene med virksomhet der flere har en interesse av og i barnehagen.

Interessemodellen trekker opp grupper med flere institusjonelle aktører som bidrar og har sin belønning av barnehagen som organisasjon. Et ledelsessystem er nødvendig funksjon i alle organisasjoner også i barnehagen, funksjon og atferd til lederen påvirker og skaper en dynamisk prosess med påvirkningskraft på hele organisasjonen og er en forutsetning av dagens drift. (Strand 2007). Jeg trekker også opp teorier om ledelse, der Carlson (Strand 2007) startet sin første store studie av lederen. Ledelse er et bredt og spennende felt som flere forskere og teoretikere har sett på. En av dem er Mintzberg som er aktuell for denne oppgaven, sammen med Quinn som går dypere inn i PAIE rollene. Jeg har sett på kompleksiteten av Quinn's Competing Values Framework og hvordan jeg vil operasjonalisere hans modell inn i mine drøftinger.

Jeg har satt Quinn sine roller inn i tabell 1 inn i PAIE rollene der ledelse er i forhold til ulike organisasjonsfunksjoner. Competing Values Framework er en modell å se ledelse innenfor det interne visa eksterne forhold og med fleksibilitet motsatt kontroll oppgaver. Kapitlet avslutter med Quinn's lederrollers kompetanse og med de arbeidsoppgaver som er innenfor de åtte rollene. Arbeidsoppgavene er sett fra en mer detaljert oppgavesett med konkrete gjøremål i arbeidsrollene, som beskriver en mer detaljert utformingen av lederrollene.

Kapitel 5 HVA GJØR EGENTLIG BARNEHAGE LEDERE?

Før jeg går inn og presenterer det empiriske materialet vil jeg kort referere og trekke frem noen empiriske observasjon fra tidligere forskning.

”Den første store studie av barnehageledere ble gjennomført under ledelse av Kjell Åge Gotvassli, og hans forskning har vært en sentral referanse for senere bidrag om emnet.” (Børhaug mfl. 2011:104). Gotvassli gjorde denne empiriske studie på slutten av 1989 og han peker på flere trekk av hvordan barnehagelederen var i dette empiriske materialet. Gotvassli sier at styreren er uklar og utydelig i mange barnehager og dette henger sammen med at selve rollen er uklart definert. (Børhaug mfl. 2011). Videre fant Gotvassli at styreren kommuniserer uklart og unngår tydelig styring, er usystematisk og åpenbart mangler å være en klar og tydelig leder. Gotvassli finner også at lederen er mer i mentorrollen der hensynet til personalet fremgår som en av oppgavene til lederen, alle skal tas hensyn til og den flate strukturen er fremtredende i barnehagen. Videre sier han at det finnes en mentalitet for å være ”gode og greie” med hverandre, en ”nå koser vi oss” kultur hersker i barnehagene. Empiriske data Gotvassli viser til er også at hele 48,6 % av styrerne ikke hadde lyst til å være styrer i det hele tatt.

Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg og Ludvigsen har skrevet; *Styring, organisering og ledelse i barnehagen* (2011), som bygger på ett forskningsprosjekt finansiert av Norsk forskningsråd. Denne intervju og spørreundersøkelsen bygger på en landsdekkende spørreskjemaundersøkelse til barnehagestyrere som ble gjennomført sommeren 2009. Forfatterne tar for seg styring, organisering og ledelse i barnehagen og hvordan den preges og utvikles i takt med samfunnsmessige endringer. (Børhaug mfl.2011). ”I denne undersøkelsen ble styrerne bedt om å ta stilling til relativt generelle formuleringer som beskrivelse av innholdet i sine arbeidsoppgaver”. (Børhaug mfl. 2011:117). Disse svarene har forfatterne satt inn i fire kategorier, PAIE og viser én rangert oppfatning av viktighet og faktisk vektlegging. Denne forskningen er 20 år etter at Gotvassli hadde sin og Børhaug m.fl. finner i sin undersøkelse ut at ”lederen er ikke lenger den innadvendte, passive og utydeligere lederen” (Børhaug mfl. 2010:132). Østrem m.fl (2008) har hatt ansvaret for en undersøkelsen blant medlemmer i Utdanningsforbundet. Denne sier noe om hva styrer vektlegger av roller og arbeidsoppgaver. Gjennomførelsen er gjort med spørreskjema, der en skulle svare på hvor vidt spørsmålene svarte til deres oppfatninger og forventinger. På spørsmål 22 i undersøkelsen ”hvilke oppgaver bruker du mest tid på?” svarer lederne at de brukte mest tid

på personalledelse (integrasjons), deretter økonomi-administrative oppgaver (administrasjon), så pedagogisk ledelse (produksjon) og tilslutt utviklingsarbeid (entreprenør).

Gitt så at flere og flere har innført tonivåmodellen, der større resultat og ansvar legges rett i barnehagelederens fang og at de kommunale har tatt steg i retning NPM (ref Øgård 2005). Vil en muligens kunne forvente at bildet av barnehage ledere har endret seg i forhold til Gotvassli sin pionerstudie. Med andre ord skulle vi kunne forvente mer aktive og konkurranseorienterte barnehageledere. Særlig har dette å gjøre med at innslag av de privateide barnehagene har eksplodert de siste årene. I det følgende datamaterialet skal vi forfølge en slik antagelse gjennom å studere hva barnehage ledere faktisk gjør i sin daglige ledergjerning.

Det empiriske materialet som ligger til grunn for min studie er to sett av observasjoner. Det ene settet bygger på observasjon av ett stort ledernetverk på 16 daglig ledere, det andre settet bygger på direkte observasjon av 5 daglig ledere i de barnehagene som de utøver sitt lederskap.

5.1 En empirisk kartlegging basert på et nettverk av daglig ledere.

I denne oppgaven har jeg valgt å anvende Quinn sine 8 lederroller. For å forenkle språket og fremstillingen velger jeg ikke Quinn sine samlebegrep for rollene. Istedenfor velger jeg å gå tilbake til det såkalte PAIE akronymet som både Strand (2007), Lotsberg (2005), Børhaug (2011) velger å benytte som samlebetegnelse på de 8 lederrollene. Begrunnelsen er blant annet at disse betegnelse er bedre tilpasset offentlig sektor slik denne fremstår i Norge. En kan heller ikke se bort fra et rent språkmessig argument i denne sammenheng. PAIE står for P = produksjon, A= administrasjon, I= integrasjon og E= entreprenør, og de følger den samme inndeling som Quinn mfl. har i sin skjematiske fremstilling.

Gjennom diskusjon og refleksjon har et nettverk på 16 daglig ledere satt ord på sine tolkninger av roller og oppgaver. Disse ble satt systematisk inn i de åtte rollene til Quinn. Jeg har ikke endret på ordlyden til daglig ledere og enkelte roller kan virke lik hverandre. Jeg velger allikevel å ta dem med, siden dette er realistiske arbeidsoppgaver for disse lederne.

Nettverksdeltakere kom med sine innspill på hva som er deres oppgaver i hverdagen og deretter diskuterte vi i hvilken grad en kunne enes omkring disse ordene og hvordan ordene

kunne tolkes. Jeg la ingen føringer på denne diskusjonen og det kom opp en liste av ord som jeg har plasserte inn i forhold til CVF rammeverket. Dette er vist i følgende tabell 2 og 3.

Tabell 2 Roller og oppgaver satt inn i Quinn's system.

INTEGRASJON, SKAPE FELLESKAP OG OPPFATTNING, STYRKE TILKNYTTNINGEN TIL ORGANISASJONEN	
FASILITATOR	MENTOR
<i>Teambygging</i>	<i>Forstå seg selv og andre</i>
<i>Deltakende beslutningstaking</i>	<i>Kommunikasjon</i>
<i>Konflikt håndtering</i>	<i>Utvikle personalet</i>
<i>Diskusjon, prosess, harmoni</i>	<i>Moral utvikling</i>
	<i>Veiledning</i>
Personal møter	Medarbeider samtaler
Konfliktløsning	Åpen dør, Tilgjengelighet
Skape trivsel	Veilede, rådgiver
Skape forventinger	Holde orden
Ta del på basen, Vikar	Skape moral, holdning
Fokus i hverdagen	Skape rom for motivasjon
Prosess orientert	Handlingsplan for kompetanseheving
Bevisstgjøring på å være profesjonell leder	Kommunikasjon på tvers
Være tilstede	Ide-skaper
	Verdibegrep
	Aksept
ADMINISTRASJON, UTNYTTE SYSTEMET OG STRUKTURE SAMT UTVIKLE DEM	
INFORMASJONSHÅNDTERER	KOORDINATOR
<i>Prosedyrer</i>	<i>Planlegge</i>
<i>Informasjonsstyring</i>	<i>Organisere</i>
<i>Dokumentasjon</i>	<i>Kontroll</i>
<i>Analysere informasjon</i>	<i>Metode</i>
<i>Redusere "info" overload</i>	
Administrere epost, telefoner	Morgenmøte, koordinere dagen
Dokumentere til styret	Ferielister- avspasering
Arkivering-kopiering	regnskap, budsjett følges
Informasjonsflyt	HMS kontroll
Driftsrapportering til styret	Forsikring kontroll
Følge budsjett	Årsrapport
Ha oversikt	Sykefravær statistikk
	Holde tidsfrister
	Kunne prioritere
	Korrigere avvik
	Vikar ordninger
	Lover og regler

Tabell 3 Roller og oppgaver satt inn i Quinn's system.

ENTREPRENØR, FORHOLDE SEG AKTIV TIL OMVERDEN, UTNYTTE MULIGHETER OG AVVERGE TRUSLER	
<i>INNOVATØR</i>	<i>FORHANDLER</i>
<i>Kreativitet</i>	<i>Forhandle avtaler</i>
<i>Ny tenkning</i>	<i>Selge Ideer</i>
<i>Nye ideer</i>	<i>Vedlikehold</i>
<i>Tilpassning</i>	<i>Enighet</i>
<i>Endringer</i>	<i>Ytre støtte</i>
<i>Forandring</i>	<i>Ressurstilegnelse</i>
<i>Risiko</i>	<i>Vekst</i>
Media-kontakt	Styresamarbeid
Merkevarebygging, markedsføring	Kommunen
Politisk oppdatert	Vedlikeholdsavtaler
Lese dokumenter fra kunn.dept.	Ressursteam, PPT, Barnevern, Helsesøster
Lese faglitteratur	Innkjøp av varer
	IA bedrift
	Skole/barnehage overgang
	Foreldremøte FAU/SU / Foreldresamarbeid
PRODUKSJON, SETTE MÅL OG DRIVE FREM RESULTATER	
<i>SJEF, REGISSØR, (LEDER, DIRIGENT)</i>	<i>PRODUSENT</i>
<i>Ta initiativ</i>	<i>Motivere andre til resultat</i>
<i>Sette Mål</i>	<i>Tid Stress håndtering</i>
<i>Legge til rette</i>	<i>Resultat, virkning</i>
<i>Planlegging</i>	<i>Personlig produktivitet og motivasjon</i>
<i>Delegere</i>	<i>Retningslinjer</i>
Handlingsplan	Skape forventninger og holdninger
Årsplan, Årshjul	Motivere andre
Ledermøter	HMS system
Sjekke & oppdatere årshjul/rutiner	Vedlikeholdsavtaler
Opprette organisasjonskart	PPT kontakt
Innkjøp og avgjørelser av inventar	Bygg, vedlikehold
Budsjett oppsett	Resultat & fokus orientert
Planlegge Driftsform	Vikar avtaler
Personal oppsett/bruk	Holde tidsfrister
Være lojal mot overordnet	Melde avvik
Ta beslutninger	

En del arbeidsoppgaver kan være vanskelige å definere innenfor kun en rolle. Dette gjør at enkelte arbeidsoppgaver derfor går noe inn i hverandre. En arbeidsoppgave finnes innenfor flere arbeidsroller. For eksempel er *synlighet* satt opp innenfor fasilitator og mentorrollen.

I tabell 4 har jeg satt ordene til nettverkslederne inn i kolonne for oppgaver. Oppgavene strekker seg fortløpende i den rekkefølgende som de ble sagt. Ordlyden er identisk på hva lederne sa og jeg har ikke ”pyntet” på ordene fordi det representerer dem. De åtte rollene til Quinn er satt inn øverst vertikalt i tabellen.

Tabell 4 16 daglig leders uttrykk på hvilke oppgaver de tror de gjør, satt inn i Quinn's system.

Oppgave	Fasilitator	Mentor	Informasjon-håndterer	Koordinator	Innovatør	Forhandler	Sjef Regissør	produsent
Synlighet	x	x						
Motivere andre		x						x
Samlende	x						x	
Fremdrift			x	x			x	
Se den enkelte		x						
Evne til omstilling					x	x		
Kommunikasjon	x	x						x
Dele ansvar							x	
Se ressursene, tilrettelegging							x	x
Være sjef							x	
Ta avgjørelse				x			x	
Handle orientert				x				x
Handlings rom					x			
"god morgen" til alle	x	x						
Rose og anerkjenne	x	x						
Planlegging				x				x
Delegering							x	
Struktur				x			x	
Tilgjengelighet	x	x						
Ukeplan				x				
Morgenmøte				x				
Personal leder	x	x	x					x
Administrativ			x				x	
Økonomisk			x	x				
Sentralbord			x		x		x	
Omsorg	x	x						
Innkjøper					x	x		
IT ansvarlig					x			
Kundekontakt					x			
Selger						x		
Markedsfører					x	x		
Representant for kommunen						x		
Psykolog	x	x						
Faglig leder	x	x						
Vaktmester/alt mulig "mann"						x		x
Foreldresamarbeid					x	x		
Personal veileder	x	x						x
Epost telefon	x							
Hente info fra nett						x		
Totalt kryss	12	11	5	8	8	8	10	7

Tabell 4 viser at integrasjonfunksjonen med fasilitator og mentor har fått flest kryss og fremhever seg. Tett opp mot disse to følger sjef/regissør rollen. Administrasjonrollen med informasjonshåndterer og koordinator har fått mindre antall kryss. Informasjonshåndterer er den som får minst antall kryss. Likeledes er det en jevn fordeling innenfor entreprenørfunksjonen der innovatør og forhandlerrollen er. Slik tabellen fremstår er det administrasjonsrollene som de tror de bruker minst tid på og integrasjonsrollene de mener å bruke mest tid på.

For å kunne forklare tallene bedre har jeg etterpå valgt å operasjonalisere kryssene kvantitativt inn i *tabell 5*. Jeg velger også å sette inn en kolonne med inndeling i tråd med rollene til PAIE. Dette som nevnt tidligere forenkler språket. Antall kryss er sammenlagt i fra tabell 12 og satt innenfor de åtte rollene. Disse forteller hvor mange oppgaver nettverkslederne mener de har innenfor rollene og kryssene er operasjonalisert til prosentandel.

Tabell 5 16 daglig leders resultat. Antall kryss er operasjonalisert til prosentandel.

Quinn's Roller	Antall kryss	Kryss i prosent	PAIE % tror de gjør sammenlagt	PAIE rollene
Fasilitator	12	17	33	Integrasjon
Mentor	11	16		
Informasjons håndterer	5	7	19	Administrasjon
Koordinator	8	12		
Innovatør	8	12	24	Entreprenør
Forhandler	8	12		
Sjef, regissør	10	14	24	Produksjon
Produsent	7	10		

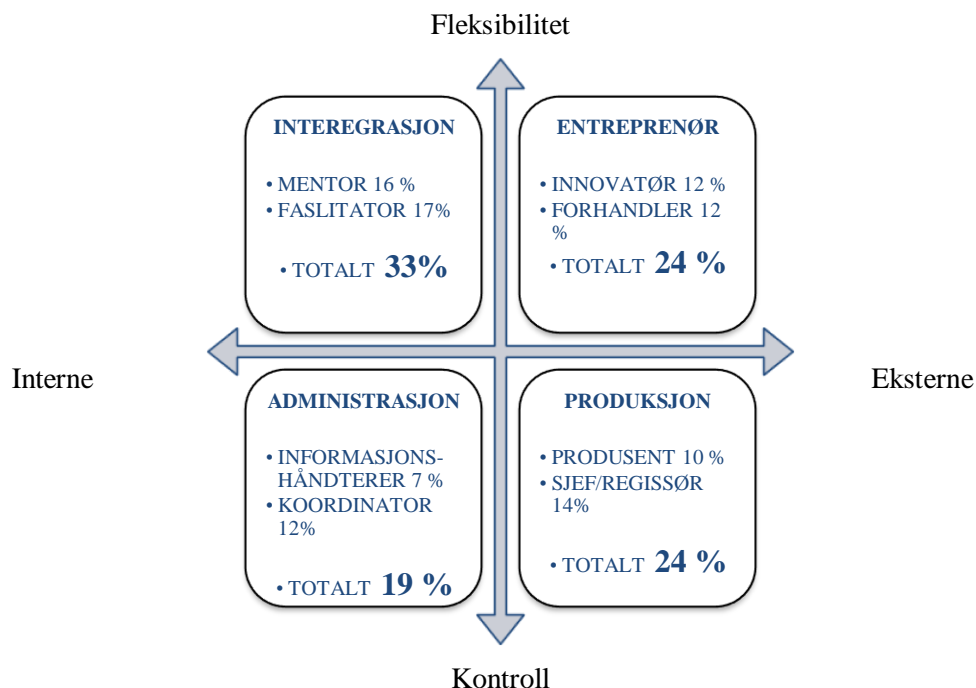
Tabell 5 viser at integrasjon med fasilitatorrollen og mentorrollen står for over en 1/3 del av all aktivitet som lederne tror de gjør. Disse to rollene er innenfor menneskerelaterte oppgaver. De mener og tror at de er synlige og inspirerer personalet med å være tilgjengelige for dem. Videre mener de at de er omsorgsfulle og anerkjennende og har arbeidsoppgaver som innebærer relasjonsbygging og er forebyggende. På administrasjon med informasjonshåndterer og koordinatoren mener de at det anvendes lite tid. De tror ikke de bruker så mye tid på oppgaver som er innenfor det administrative og økonomiske, og på oppgaver som fremdrift, ta avgjørelser, planlegging og økonomisk kontroll som for eksempel sykefraværet. Informasjonshåndtererrollen brukes det minst tid på. Administrative og

informasjonsoppgaver mener lederne at de ikke bruker mye tid på, kun totalt 19 %.

Entreprenørfunksjonen med innovatør og forhandleren tror lederne at de fordeler likt på med 12 % i hver. De mener at oppgaver som det blir brukt tid på er: evne til omstilling, å gi handlingsrom, og sentralbordsoppgave. Andre oppgaver innenfor ”innovatør” som de mener å gjøre er: innkjøp og it-ansvarlig og kundekontakt. Markedsføring hører også inn under innovatørrollen. I produksjonsrollen mener de at på sjef/regissørrollen bruker de mer tid en produsentrollen. Og i sjefsrollen mener de at de er samlende og har fremdrift med tilrettelegging og struktur i fokus. Videre mener de at de motiverer andre, kommuniserer, delegerer og utøver vaktmesterrollen/alt mulig mann.

For å få et visuelt bilde av data, er tabell 5 operasjonalisert inn i figur 9 med prosentandel som vises inn i PAIE rollene og Quinn sine roller.

Figur 9 16 daglig lederes empiriske data satt inn i PAIE-rollene med prosentandel og i Quinn sine roller.



Figur 9 viser empirien fra 16 ledere på hva de tror de gjør. Lederne mener de er internt rettet og har kontroll og er fleksible. Integrasjonsrollen med 33 % er sterkt representert og det er her de tror de gjør flest oppgaver som fasilitator og mentor. Fasilitatorrollen er den rollen de tror de gjør mest av og som inneholder menneskerelasjonsrettete oppgaver. Men administrasjonsrollen er den de tror de gjør minst. Informasjonshåndtering har den laveste

prosentandel i rollen. De mener de anvender minst tid på dokumentasjon og informasjon, der stabilitet og kontroll har fokus. Den eksterne siden med kontroll og fleksibilitet fordeler seg likt på entreprenør og produksjon. Lederne tror de gjør like mye i entreprenørrollen som i produsentrollen. Lederne tror de er nyskapende i entreprenørdelen og produktiv som sjef i produsentrollen og har en jevn fordeling på disse to rollene med 24 % hver. Empirien forteller oss at det er en sammensatt lederrolle der de oppfatter at de bruker mest tid på integrasjon. Administrasjonrollen som flere ledere ”klager” på at de får for lite tid til, tror lederne i mine observasjoner at de bruker minst tid på. Kompleksiteten i dette bilde, der lederne har svart på det de tror på, viser at bilde er noe delt på den interne og eksterne siden. Lederne tror de er noe mer på interne oppgaver (52 %) og noe mindre på eksterne oppgaver (48 %). For å ta et steg videre med hensyn på å kunne se på hva de gjør, valgte jeg å observere et sett av daglige ledere i deres daglige virke. Det interessante spørsmålet er om det er samsvar mellom det de tror de gjør og det de vektlegger av lederrollen og faktisk gjør.

5.2 En empirisk kartlegging basert på observasjon av 5 daglig ledere.

Jeg har observert 5 daglig ledere og loggført deres empiri inn i tabell 16. Alle observasjonene var avtalt på forhånd og informasjonsbrev var hengt opp til personalet før jeg kom. Alle mine respondenter sa seg villig til å bli observert til avtalt tid. Disse daglig lederne er i barnehager med samme størrelsesnorm på barnehagene, dvs drift på 4-6 avdelinger, som utgjør en størrelse på personalet fra ca. 17 til 22 personer. De kvalitative variablene fra observasjonene ble satt inn i tabell 6. Variablene er annengangs operasjonalisert, og ble så satt inn i tabell 6 og de kvantitative data ble tredje gangs operasjonalisert inn i figur 7 med de 8 rollene til Quinn. En prosentsats viser andelsstørrelsen av rollene.

Tabell 6 er delt inn i åtte roller, hver kolonne er på 15 minutter og det er et skjema som har data innsamling på tre timer. Et kryss er en observert handling og tallene er blitt operasjonalisert inn etter observasjonen var gjennomført. Summert antall kryss vises i høyre kolonne.

Tabell 6 Empiri fra observasjon av 5 daglig ledere satt inn i Quinn's roller.

Fasilitator	x		x		x	x	x		x		x	x	8
Mentor	xx	x		x	x		x		xx			x	9
Informasjons håndterer	x	x	xx					X			x		6
Koordinator	x	xx	xx	x	x		x	X			xx	xx	13
Innovatør				x		x		X	x	x		x	6
Forhandler	xxx			x		x	x	xxx	x			x	11
Sjef, regissør	x		x		xxx		x			xx	x		9
Produsent	x				xx		x	X	x	xx	x	x	10

dl; 1 formiddag

Fasilitator	x	x		x			x		x				5
Mentor	x		x		x			X	x	x			6
Informasjons håndterer	x	x		x		x	x		x			xx	8
Koordinator	x	x				xx		xx	x	xx		x	10
Innovatør				x			x				x	x	5
Forhandler	x		x						x		x		5
Sjef, regissør					x	x			x	x		x	5
Produsent			x	x	xxx	xx	x	xx		x		x	12

dl; 2, ettermiddag

Fasilitator	xx		x		x		x		x	x	x	x	9
Mentor	xx	x	xxx	x	x	x	x		x	x	xx	xx	16
Informasjons håndterer		x	x					X			xx		5
Koordinator	x		x	x	xx	xx		X	x	x	x	xx	13
Innovatør				x	x	x		X				x	5
Forhandler	xx	x	x			x	x		xx		x		9
Sjef, regissør		x	x		x	xx		X		x	xx	x	10
Produsent	x		x		x			X	x	x	x	xx	8

dl; 3

Fasilitator	x		x		x	x		X		x	x	x	8
Mentor	x	xx	x	x	x	x	xx		xx	xx	x	x	15
Informasjons håndterer	x	x		x			x			x			5
Koordinator	x		x		x	x			x	x	x	x	8
Innovatør			x			x		xx					4
Forhandler		x		x		x	x	X		x		x	7
Sjef, regissør	x	x	x		x	x	x		x		x	x	9
Produsent	xx		x			x		Xx	xx	x	x	x	11

dl; 4 ettermiddag

Fasilitator	x	x	x	xx		x	x	X	x	x	x	x	12
Mentor	xx	x	x	x	xx		x	X	xx		x	xx	13
Informasjons håndterer				x		x		xx	x		x		6
Koordinator	x			x	x			xx	x	x	x	x	9
Innovatør	x				x	x				x	x		5
Forhandler		x	xxx		x				x			xx	8
Sjef, regissør		x				x	x	X	xx	x	x		9
Produsent	x	x		xx		x	x		x	x	x	x	10

dl; 5

Tabell 6 er observasjoner av 5 daglig ledere på tidsaspekter på tre timer, hver kolonne er på 15 minutter. Siste kolonne i tabellen er sammenlagte antall kryss i den rollen de representerer. I den første observasjonen peker det seg klart frem en koordinator rolle og en forhandlerrolle på andre plass. Observasjon nr 2 har produsentrollen som klarest funksjon og denne observasjonen ble tatt på ettermiddagen. Den tredje observasjonen har en tydelig mentorrolle og en koordinator på andre plass. Fjerde observasjon har også en tydelig mentorrolle og en produsentrolle på andre plass, også denne observasjon ble gjort på ettermiddagen. Siste og femte observasjon har en mentorrolle på første plass, tett fulgt opp med en fasilitatorrolle. Kort oppsummert så ser vi at mentorrollen på tre av observasjonene er tydelige, både på formiddagen og ettermiddagen. Det er ingen variasjon på formiddags observasjon og ettermiddagsobservasjonene.

For å gi et bedre bilde av empirien vil jeg operasjonalisere dem inn i en tabell og knytte dem inn i de 8 rollene til Quinn. Her vil jeg telle kryssene og prosentere dem.

Tabell 7 Resultat av 5 daglig ledere oppsummert med antall kryss operasjonalisert til prosentandel.

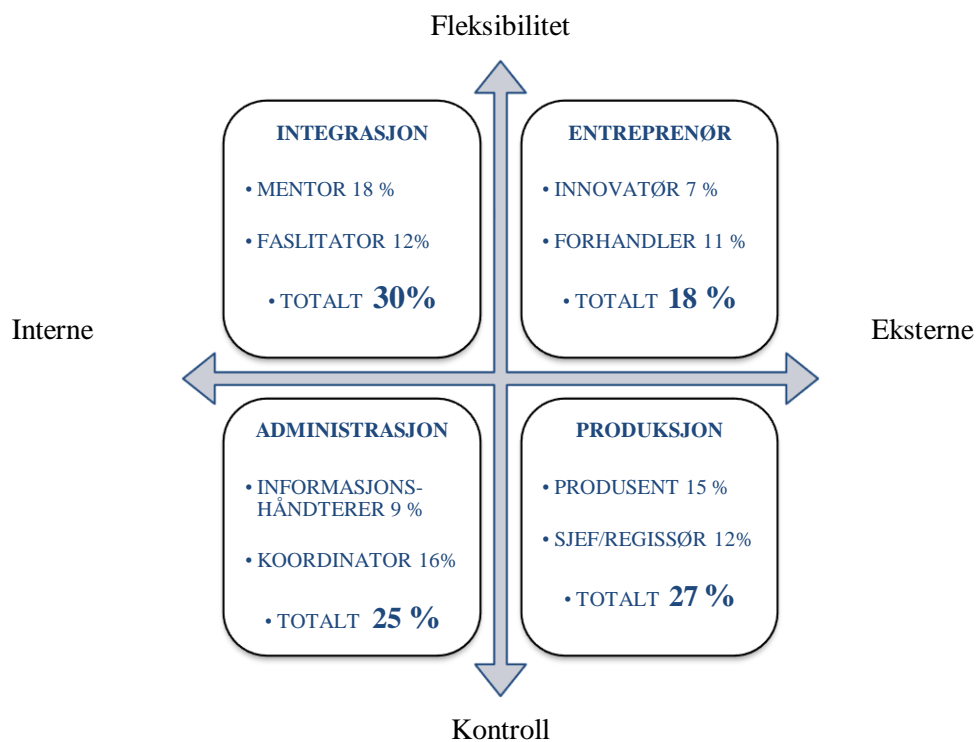
Quinn's Roller	Antall kryss	Kryss i prosent	PAIE % på hva de faktisk gjør sammenlagt	PAIE rollene
Fasilitator	42	12	30	Integrasjon
Mentor	60	18		
Informasjons håndterer	30	9	25	Administrasjon
Koordinator	53	16		
Innovatør	24	7	18	Entreprenør
Forhandler	39	11		
Sjef, regissør	41	12	27	Produksjon
Produsent	52	15		

Tabell 7 gir oss et oversiktligere bilde av rollene som ble observert. Dette er det de faktisk gjør. Sterkest med høyest prosentandel er mentorrollen med 18 % og lavest er innovatøren på 7%. Integrasjonsfunksjonen med fasilitator og mentorrollen utgjør den PAIE-funksjons - delen de faktisk utøver mest oppgaver i. Mentorrollen er rollen som går på menneskelige relasjoner og det å se personalet. Den andre rollen som de gjør flest oppgaver i er koordinatoren. Den er innenfor administrasjonsfunksjonen. Koordinatoren planlegger,

organiserer og kontrollerer barnehagens målplaner. Produsentrollen i produksjonsfunksjonen er tett opp under forrige rolle og utøves i form av å være resultatorientert, skape forventninger og vedlikeholde. Fasilitatorrollen og sjef/regissørrollen har lik andel på det observerte av det de gjør. Entreprenør funksjonen får en lav andel i observasjonen, her gjør de ikke så mange oppgaver.

Visuelt, for å få et bilde av dataen, velger jeg å operasjonalisere tabell 6 inn i figur 10 med prosentandel som vises inn i PAIE rollene og Quinn sine roller.

Figur 10 5 daglig ledere empiriske data satt inn i PAIE rollene med prosentandel.



Om vi går mer i detalj på de 8 rollene så er det mentorrollen som står sterkest (18%) mens innovatørrollen (7%) vektlegges mindre. Sammensatt viser dataen at integrasjonsfunksjonen vektlegges sterkes på 30 % dernest følger produksjonsfunksjonen på 27 % og administrasjonsfunksjonen 25 %. Minst vektlagt er entreprenørfunksjonen 18 %.

5.3 Speiling av nettverksobservasjonene i forhold til faktisk adferd i egen organisasjon.

Datamaterialet jeg har fått inn er fra to ”grupper” respondenter. Den ene er et nettverk med 16 daglig ledere som sier og mener at dette tror de at de gjør. Det andre sett med data er fra fem enkelte daglig ledere som jeg har observert. Selv om jeg ikke fikk tid til å observere så mange enkelte daglig ledere som jeg hadde håpet jeg skulle få til, mener jeg at de svarene kan reflekteres over. Observasjonene var fra formiddag og ettermiddag og forskjellen her ble ikke noe nevneverdig i rollefordeling. Ettermiddagen gir kanskje en del mer ro for å kunne gå inn i oppgaver over et litt lenger tidsaspekter. Av de 16 daglig ledere som inngår i dette nettverket som diskusjonsgruppe, så inngår 4 av de i denne observasjonsgruppen. Hvis en skulle hatt en 100 % speiling så måtte jeg ha plukket disse ut. Det kan jeg imidlertid ikke få til da dataene som ble samlet inn ble anonymisert. Dette gav meg den fordel at jeg kunne få mer åpne og troverdige tilbakemeldinger. Med andre ord trengte de ikke frykte for å bli gjenkjent, og de var dermed forhåpentlig ærlige i sine svar. Svakheten med dette valget er at jeg må speile de 16 nettverksdeltakerne i forhold til de 4 observasjonene uten å kunne sammenligne en til en. Dette er en svakhet, men jeg valgte allikevel å gå for en slik løsning.

Tabell 8 16 daglig ledere og 5 daglig ledere sine empiriske data satt inn i Quinn's roller og inn i PAIE rollene.

Quinn's Roller	PAIE	Nettverks ledere i % Quinns roller	PAIE % tror de gjør sammenlagt	Daglig leder i % Quinns roller	PAIE DL % faktisk gjør sammenlagt
Fasilitator	Integrasjon	17	33	12	30
Mentor		16		18	
Informasjons håndterer	Administrasjon	7	19	9	25
Koordinator		12		16	
Innovatør	Entreprenør	12	24	7	18
Forhandler		12		11	
Sjef, regissør	Produksjon	14	24	12	27
Produsent		10		15	

Dataen i tabell 8 er en sammenslåing av tabell 5 og 7, det fremkommer ikke noe nytt av empirisk data. Jeg velger å sette tabellene sammen for å kunne speile dataen. I tabellen er nettverksledernes prosenttall i det de tror de gjør og dagliglederne observasjon i prosenttall. Jeg vil nå speile rollene i forhold til det de tror versus det de faktisk gjør.

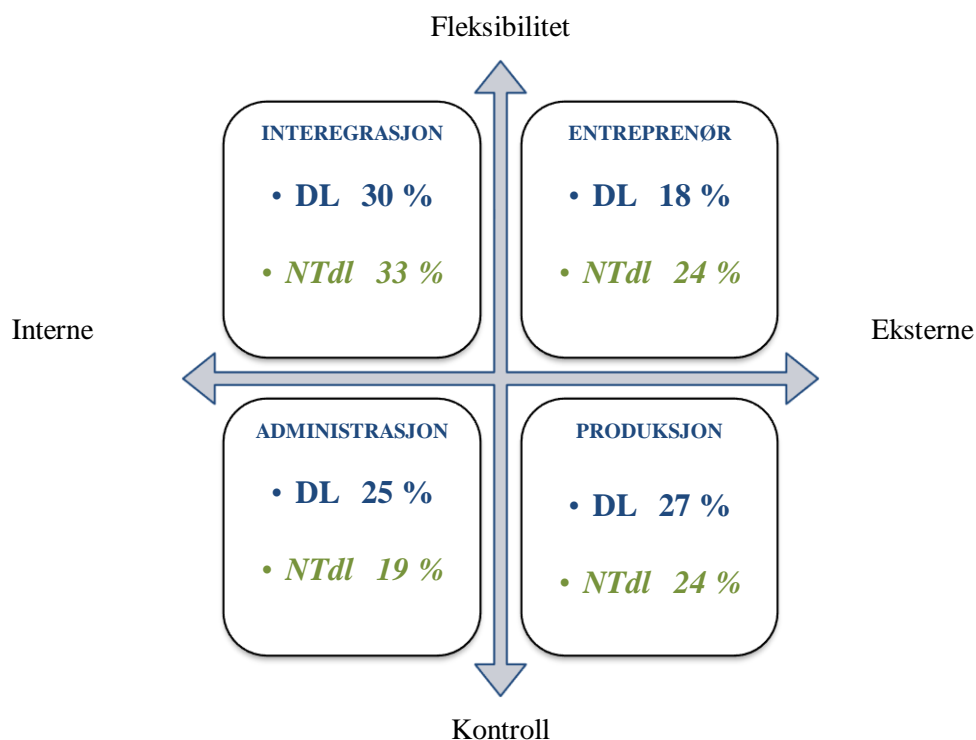
Mentorrollen i integrasjonsfunksjonen viser seg å være den rollen da der minst avvik på hva lederne tror de gjør og faktisk har utført. Men innenfor integrasjon så tror lederne at de gjør mer i fasilitatorrollen enn de faktisk gjør. Fasilitatorrollen er den rollen som lederne tror de

gjør mest i, av de oppgaver de har. De tror de er mer tilstede for sitt personal og tilgjengelige enn de faktisk er. Innenfor produksjon tror de at de gjør mye av sjef/regissørrollen, men de er faktisk mer produsent. Allikevel er dette den funksjonen som er nr. to i faktisk utførelse av funksjonene. Administrasjonsfunksjonen tror de at de ikke bruker så mye tid på, men faktisk så har koordinatørrollen stor andel. Informasjonshåndtere er under 10 prosent både på faktisk gjøremål, og som det de tror. Entreprenørfunksjonen tror lederne at de gjør mye av, men faktisk er det den funksjonen som lederne gjør aller minst i. Som innovatør er daglig ledere lavest, og det brukes ikke så mye tid på nytenkning. De tror de er bedre enn det faktiske.

For å få et visuelt bilde av tallene vil jeg ta dem inn i en ny figur.

Videre vil jeg også gi et nytt visuelt bilde i figur 11, dette gjør jeg for å forenkle tallmaterialet og for å kunne gi et bilde på hva som foreligger til min speiling.

Figur 11 16 daglig ledere og 5 daglig ledere sine empiriske data satt inn i PAIE rollene med prosentandel. DL=5 daglig ledere, NTdl=16 nettverksdaglig ledere.



Tabell fremstår med data fra tabell 9 og 10.

Vi tar et rask overblikk på figuren og oppsummerer kort:

Lederne er *mindre* entreprenører enn de faktisk tror.

De er *mer* administrative enn de tror.

De er *mindre* på integrasjons funksjonen enn de tror.

De er *mer* på produksjons funksjonen enn de tror.

Administrasjons funksjonen med koordinatorrollen har vektlegging på å ha kontroll innad som de faktisk er 25 % og mer enn de tror. Som koordinator er planlegging og organisering en kompetanse innenfor de interne kontroll funksjonene. Arbeidsoppgaver er orienterte som innadvendt med kontroll som innebærer tilrettelegging, ivaretagelse og utvikling av rutiner og regler. Funksjonen blir innad i barnehagen. Hva er årsaken til at de tror de er mindre på administrasjonsfunksjonen enn de faktisk er? Kan dette være ønsker fra lederne om å være mindre på administrasjon enn det faktiske. Det er muligens en sammenheng her med lederne som sier at det er så mye å forholde seg til innenfor administrasjonsoppgavene.

Entreprenør funksjonen med innovatør og forhandler, har vi en observasjon på kun 18 % på det de tror de bruker tiden på. Entreprenør funksjonen skal forholde seg aktiv til omverden, utnytte muligheter og avverge trusler. Dette er i ekstern og fleksibilitetshjørne og barnehageleder er tydeligvis ikke her, de tror de er større entreprenører enn de er. Lederne påstår de bruker mye tid her men det kan se ut som å være ønske tenkning. Muligens kan det være at lederne innser at her er det oppgaver de må gjøre mer av. Lederne har kanskje innsett at nytenkning og merkvarebygging i private barnehager vil presse seg frem nå når barnehagedekkingen blir total.

Integrasjon funksjonen med mentorrollen viser at der gjør de faktisk flest oppgaver og dette handler blant annet om å bygge felleskap. Her bruker en barnehageleder mye tid. Det handler om virksomheten med forpliktelser, samholdighet og moral. De har fokus på det interne og er fleksible i forhold til relasjoner og utvikling av personal. Resultatet viser at dette er den funksjonen de bruker mest tid på og stemmer med de faktiske observasjoner. Men det som er litt interessant her at de tror de gjør mer enn det de faktisk gjør. Altså en forflytning bort fra integrasjonsfunksjonen.

Produksjon funksjonen med produsentrollen og sjef/regissør, brukes det mer tid på en de trodde. Som produsent er de resultat og virkningsorientert med personlig produktivitet og motivasjon i fokus. De motiverer med inspirasjon for at personalet skal ha en innholdsrik dag med produktive utførelser av sitt virke. Å sette mål og drive frem resultater har et større innpass i hverdag enn de trodde. Det er en ekstern rolle med kontroll, og de skal motivere og håndtere stress og tid med gode resultater. At lederne bruker mer tid her enn de trodde kan også henge sammen med press i fra staten med føringer om rapportering, oppfølging av nye lovverk, endringer i økonomisk tilskudd og flere barn inn i barnehagen.

Observasjonene viser at lederne har en kompleksitet på lederrollene som utøves. De er integratorer og produsenter, men har også stor rolle i administratorfunksjonen og har mindre andel i entreprenørfunksjonen. De er innadvendte i ledelsesrollene og er fleksible i forhold til omverden. Forholdet på kompleksiteten på hva lederne tror og det de faktiske utførte viser at lederne ønsker å være mer entreprenører og mindre administratorer.

5.4 Mine funn i forhold til tidligere forskning

Daglige ledere utøver en meget aktiv og sammensatt lederrolle. Der de ivaretar en rekke oppgaver og har en kompleksitet som å mestre ulike roller innenfor integrasjon, administrasjon, entreprenør og produsent. Hvilke konsekvenser gir det daglig ledere i en barnehage? Alle de fire lederfunksjonene krever hver for seg høy kompetanse og mestring.

Slik jeg ser mine egne observasjoner versus Gotvassli, Østrem, Børhaug så er ikke mønsteret i lederskapet endret seg så mye innenfor barnehagesektoren. Lederne er hovedsakelig integratorer og produsenter. I min oppgave finner jeg at lederne også bruker tid på administrasjonsfunksjonene. Muligens dette er et økt arbeidspress på krav til dokumentasjon og rapportering. Arbeidsmengden til lederne har øket med årene. Kunnskapsdepartement innførte fagområder på 1990-tallet som barnehagen forplikter seg til å arbeide systematisk med. Barnehagen gikk fra barne og familiedepartementet til kunnskapsdepartementet og la føringer for at en nå har kommet inn under utdanningsløpet. Østerm (2010) finner også tilsvarende data i utdanningsforbundets sin undersøkelse på hvilke oppgaver som har den økte arbeidsmengden. At Gotvassli sier lederne er mer administrative fordi lederne ikke er kompetente til å bruke mer tid i produsentrollen får ikke støtte i mine observasjoner. Mine observasjoner viser at fokuset er på produksjonsfunksjonen. Dette kan skyldes at vi har fått økt press på produsentrollen (ref. full barnehagedekning osv). Produsentrollen med å fremme

resultater og sette mål har også en forankring i rammeplanen og økt press med krav fra kommunen og stat. Børhaug mfl.(2011) finner også endringer i produsentrollen fra Gotvassli sin forskning. Børhaug mener at lederne er seg sterkere bevisst profilering og sine satsningsområder til barnehagen i dag enn tidligere. I mine observasjoner har produsenten en funksjon som det brukes mye tid på. Som produsent er lederne resultat og virkningsorientert med personlig produktivitet og motivasjon i fokus. De motiverer med inspirasjon for at personalet skal ha en innholdsrik dag med produktive utførelser av sitt virke. Å sette mål og drive frem resultater har fått et større innpass i barnehagehverdagen etter at en har fått flere oppgaver og større ansvar.

Størrelse på barnehagen vil ha en fremtidig betydning. I mine observasjoner var alle på omtrent samme nivå og jeg har ikke sett og observert en enhetsleder kontra en daglig leder i barnehage. Børhaug påpeker også at størrelsen på barnehagen gir en annen praktisk utøvelse og fordringer av lederrollene. En vil få flere enhetsledere og ledere som har ansvar for store barnehager, mener Børhaug. Børhaug mener også at en etter hvert vil få utfordringer med organisering som virkemiddel. Vi ser nå i praksis at det er for lite førskolelærer på markedet og det vil så absolutt få ringvirkning i barnehagesektoren. Det er rett og slett ikke nok førskolelærere som blir utdannet. En må markedsføre barnehagen og være utad i samfunnet for å forhandle seg den støtten man trenger i form av økonomi og personal. Et tettere samarbeid med kommunen angående drift på tilskuddsordning vil for de private tvinge seg frem og ha et politisk ramme vilkår som lederne må vite å behandle og fordre.

Gotvassli sin survey var eksepsjonell for sin tid og den la grunnlag for det som vi vet i dag om barnehagelederens historie i rolle og stil. Dette er viktig å ta med seg, og samtidig viser det at en endring har skjedd i forhold til leder utøvelse i barnehagen. Flere undersøkelser som Børhaug og Østrem sine taler for at ledere utøver integrasjon, administrasjon og produksjon, men tilslutt entreprenørfunksjonen. Dette forteller oss kanskje at lederne må få mer kunnskapsrettet mot entreprenør/innovasjon. Lederne har etter hvert sett at samfunnet endrer seg og full barnehagedekning kan få store konsekvenser for enkelte barnehager. Å være nytenkende og kreativ for å få kunder blir en forutsetning for å overleve. Konkurransen mellom barnehagene øker når vi nå har fått full barnehagedekning. Det legger press på at barnehagen med lederen i spissen må tilpasse seg brukernes behov og ønsker. Konkurransen mellom barnehagene er økende og relasjonen til foreldrene må håndteres funksjonelt.

Dagens barnehageledere har ikke endret sin karakter noe vesentlig fra Børhaug sin forskning i henhold til min observasjon. Hva må så ledere gjøre og hvem har et ansvar her? Lederne må få en forståelse for at entreprenør funksjonen må styrkes og særlig fordi barnehager er en organisasjon som har hatt en kraftig vekst som vil fortsette. UDIR har nå tatt et ansvar med å sette i gang en etterutdanning for ledere (Lederutdanning) for barnehageledere høsten 2011. Det er ikke mange plasser som tilbys, 300 stykker til over 1000 som har meldt sin interesse til nå. En bevisstgjøring av ledelsesfunksjoner for barnehageledere er av den karakter som er viktig og forskningen viser at kompleksiteten av lederfunksjonen i barnehagene ikke er optimal.

Kapitel 6 OPPSUMMERING OG AVSLUTNING

6.1 Hvordan løste jeg oppgaven

Utgangspunktet for denne oppgaven er et ønske om å studere hva daglige ledere i barnehager faktisk gjør. Gjennom et litteratursøk fant jeg fort at det eksisterte lite empirisk material om hva ledere faktisk gjør. Det jeg fant var Gotvassli (2006) med en survey gjort for over 20 år siden. Rett i innspurten av min oppgave kom imidlertid Børhaug mfl. (2011) med sin bok *Styring organisering og ledelse i barnehagen*. Denne boken bygger på en stor undersøkelse om organisering og ledelse i barnehagen. Metoden som benyttes for å samle data er intervjuer og en spørreskjemaundersøkelse gjort i 2009. Det er lite annen empirisk litteratur om barnehageledere. Jeg har ikke lest for lite, tvert om det er nok av litteratur på ledelse men ikke spesifikk for barnehagen. Jeg valgte å gå ut i feltet selv for å observere og diskutere med andre daglige ledere. Min undersøkelse er ikke stor og valgene mine av metode ble styrt av tid og ressurser. Jeg valgte å observere 5 daglige ledere og har hatt gruppediskusjoner med et nettverk av 16 daglige ledere. Nettverksdiskusjonen var starten og observasjonene kom etterpå. Etter å ha fått inn empirien på hva de faktisk gjør og hva de tror de gjør, valgte jeg å sette dette inn i Quinn mfl. (2011) sitt rammeverk Competing Values Framework (CVF) og den såkalte PAIE modellen. Med andre ord valgte jeg å speile hva lederne trodde de vektla med observasjon om hva de faktisk vektla i sitt daglige virke. Denne rammen gjorde det enklere å se daglige lederes vektlegging av funksjoner og roller. I utgangspunktet er min studie av et begrenset omfang og en kan av den grunn ikke konkludere utover de lederne jeg har observert. Det er likevel verdt å reflektere over og sammenligne mine funn og observasjoner med studier gjort tidligere. For å gi oppgaven en ramme valgte jeg å ta med et sammendrag av historikken til barnehagen og ledelse i barnehagen i Norge. Dette for å bygge en kontekst for å forstå ledelse i sektoren. Gjennom observasjonene fikk jeg flere bebreftelser på min egen rolle som leder. Mange likheter på lederrollen og utførelsen ble observert og dette gjorde at jeg ble bevisst på faren for å identifisere meg for sterkt med observasjonskandidatene. Dette tok jeg til etterretning og hadde en bevissthet på min rolle som observatør. Mitt empiriske materiale mener jeg gir et godt grunnlag for videre refleksjoner.

6.2 Hva fant jeg?

Daglige ledere utøver en meget aktiv og sammensatt lederrolle der de ivaretar en rekke oppgaver. Funnene mine satte jeg inn i Competing Values Framework (CVF) og den viser en skjev orientering av lederfunksjonene. Ut i fra mine observasjoner er lederne sterkt orientert mot integrasjonsfunksjonen og produsentrollen. Ledere er sterkt orientert mot integrasjon og mot produksjonsfunksjonen der kontroll på mål og resultater står sterkt. Orientering mot entreprenørfunksjonen inklusiv innovasjon er nedtonet og langt på vei underfokuset. Når det gjelder administrasjonsfunksjonen fremstår den som mer i tråd med produksjonsfunksjonen enn entreprenørfunksjonen. Totalt er lederne mer innadrettet enn utadrettet i sine lederroller. Dette interne fokuset viser at lederne bruker mye tid på integrasjonsfunksjonen. Dette for å styrke tilknytninger/relasjoner i menneskeorienterte oppgaver. At produsentrollen er sterk, kan muligens knyttes sammen med integrasjonsdelen som har fokus på målrettet arbeid der resultatene skal drives frem av blant annet personalet.

Når jeg sammenligner mine funn med andre survey, gir det lang på vei en bekreftelse på at min empiri er robust (ref. Børhaug mfl. 2011). I likhet med mine funn finner Børhaug mfl. (2011) at lederne vektlegger integrasjon og produksjon. Derimot bryter mine data delvis med Gotvassli (2006) som i sin survey fant at lederen stort sett bare fremstår som uklare og ”vinglete”. I min studie fremstår daglige ledere som dynamiske med operativt fokus som ledere, men med skjev orientering når det gjelder lederrollen. Dette skaper i neste omgang en ubalansert utvikling av barnehagene i omgivelser som stadig endrer seg.

Det andre interessante funnet som jeg gjør i oppgaven fremkommer i skjæringsfeltet på det de tror de gjør i sitt daglige virke og det de faktisk gjør. For å få frem dette funnet med nyansene, valgte jeg å speile dette i forhold til hverandre. Gjennom gruppediskusjonen kom det frem at lederne tror de gjør mye lederaktivitet rettet mot entreprenørfunksjonen. Når jeg observerte dem viste det seg imidlertid at denne typen aktivitet gjør de i realiteten minst av. Videre tror nettverkslederne de gjør mer innenfor integrasjonsfunksjonen enn de faktisk gjør. Dette er den funksjonen der lederne er ganske samsvarende og som ikke har stor variasjon fra det de gjør og det de tror de gjør. Administrasjonsfunksjonen spriker fra det de gjør og det de tror de gjør. Nettverkslederne tror de gjør minst av denne funksjonen, men de er ganske sterkt representert på det de faktisk gjør. Det forteller oss at de er langt mindre entreprenørorientert og mer administrasjonsorientert enn det de tror. Det de tror de gjør er: integrasjon og entreprenør (delt med produsenten), men gjør integrasjon og produksjon. Sammenligner jeg dette med Børhaug er der likheter i lederrollene på den nasjonale survey og mine funn.

Slik mine funn viser er entreprenørrollen, dvs det eksterne fokus, nedtonet. Litt spissformulert kan en si at mine funn i likhet med Gotvassli (2006) og Børhaug mfl. (2011) viser at det blant daglige ledere i barnehagene er en skjev orientering når det gjelder ivaretagelse av lederfunksjonene/rollene. Det at lederne har et skjevt fokus i ledergjerningene trenger ikke være et problem dersom andre i organisasjonen ivaretar det som nedtones av daglige ledere. Men ut fra mine observasjoner og egne erfaringer og tidligere forskning synes dette ikke å være tilfelle. Skal vi tro forskere på organisasjonseffektivitet og kvalitet, (ref Quinn mfl. (2011) og Sandtorv (2011)), har daglige ledere og barnehagen som organisasjon dermed en utfordring. Spørsmålet blir hvordan denne utfordringen kan håndteres?

Gitt at det situasjonsbilde som jeg sammen med andre forskere påpeker er korrekt, hva kan vi så gjøre for å håndtere en slik situasjon? Slik jeg ser det peker det seg ut tre mulige veier å gå:

- Kompetanseutvikling.
- Utvikle lederteamet i den enkelte barnehage.
- Profesjonalisering av ledelse innenfor barnehagen.

6.3 Kompetanseutvikling ref lederutdannelse

Jeg tviler ikke på at Mintzberg har rett i at en ikke blir god leder av å lære om ledelse på skolebenken. Likevel tror jeg på at et solid teoretisk grunnlag i kombinasjon med personlig egenskaper danner en basis for god ledelse. Ledelse handler ikke om antall studiepoeng i ledelse, eller å følge slavisk ulike metoder. Hver leder må tilpasse sin måte å lede på i henhold til den organisasjonen vedkommende befinner seg i, situasjonen og egen personlighet. Menneskelige egenskaper er essensielt i god ledelse. Barnehagene må tilpasse seg ulike krav fra omgivelsene. Økt press i barnehagesektoren vil gi et større press på entreprenørrollen. Det vil si at barnehagen blant annet må profilere seg på markedet. Lederne må være politisk oppdatert på blant annet dokumenter fra departementet, lover & regler og ikke minst på økonomiske tilskuddsordninger, samt den lokale politikken i den enkelte kommune. For at lederen skal kunne ha kontroll på dette, fordrer det erfaring og utdannelse. Ved at vi nå får lederutdanning til barnehageledere, vil lederne forhåpentlig få en bredere og større innsikt i disse funksjonene og oppgaver.

I forhold til de statlige dokumenter med blant annet st. melding nr 41 om kvalitet i barnehagen og NOU 2010:8 om forskertrang, bør en absolutt sette mer tid og forskning på lederrollen i

barnehagen. Først og fremst for å høyne kompetansen og en bevisstgjøring med synliggjøring av denne lederrollen. Jeg ser også ansvaret som ligger på den enkelte lederen der barnehagen er oppdragere av morgen dagens samfunnsborgere. Med en lederutdanning av lederne i barnehagen skapes det nye perspektiver og en profesjonalisering og tydeliggjøring av lederrollen..

6.4 Utvikle lederteamet i den enkelte barnehagen.

Lederteamet i barnehagene bør utvikles for å skape et ryddig og avklart forhold rundt hvem som har ansvaret. Et lederteam som fungerer skaper helhetlighet på flere forhold i barnehagen. En leder som har et team som han kan spille på lag med gir lederen innspill og ikke minst mulighet til å ivareta en mer helhetlig lederatferd/funksjon. Å erkjenne at andre eventuelt må ivareta enkelte roller skaper i tillegg bedre utnyttelse av ressurser som barnehagen rår over. Å delegerer enkelte arbeidsoppgaver til pedagogiske ledere er også inkluderende og skaper tilhørighet. Drar en utviklingen av lederkompetanse og teamledelse sammen, peker dette i retning av økt profesjonalisering av ledelse i norske barnehager.

6.5 Profesjonalisering av ledelse innenfor barnehage.

En bevissthet i profesjonalisering av lederrollen i barnehagen er noe alle lederne må være med å jobbe frem. Dette går på å tydeliggjøre at en daglig leder ikke er førskolelærer, men leder med førskolelærerutdanning som bakgrunn. Mange ledere i barnehagen har vært pedagogisk ledere og kjenner til miljøet og strukturen i en barnehage. Men å tre inn i lederrollen som daglig leder fra pedagogisk leder er en ny rolle og må sees på som en rolle med mange funksjoner. Det må læres. Evnen til å håndtere motstridende forventinger gjennom hverdagsgjeringene sine er nødvendig lærdom. Lederrollen i barnehagen bør heves i form av en profesjonalisering gjennom en bevisstgjøring ved utdanning og utøvelse av selve lederskapet. Utviklingen av lederteamet blir en sentral del av denne profesjonaliseringen.

6.6 Konklusjon

Min konklusjon om ledelse i barnehagen på bakgrunn av dette studiet er at lederne har en allsidig rolle. Det er en utfordrende lederrolle der lederen må ha innsikt på flere arena. De lederne jeg observerte har et brennende engasjement om å være leder i sin barnehage, men observasjonene antyder at deres fokus målt utfra en CVF tilnærming er skjev. Det er mest internt orientert og i mindre grad eksternt orientert.

Jeg tror ikke at lederne i barnehagen kan få en økt kompetanse ved å gå på enkelte dagskurs. Det må til en lederutdanning som tar vare på barnehagelederens funksjoner og roller. Den må inneholde en bevisstgjøring på blant annet konsekvenser av lederskapet. Lederrollen må profesjonaliseres og heves i status gjennom utdanning. Jeg tror at lederutdanningen kan bidra til høynet status og profesjonalisering. En bevisstgjøring fra eierne, kommunene og staten om å ivareta lederen skaper kvalitet og gode muligheter for godt lederskap.

Etterhvert får lederne i barnehagesektoren et økt press på entreprenørrollen. Gjennom å profilere seg på markedet og gjennom å være politisk oppdatert på blant annet dokumenter fra departementet, lover & regler og ikke minst på de økonomiske tilskuddsordningene. Gjennom en lederutdanning kan en få bredere og større innsikt i disse forholdene. Jeg mener å se at aktivitet i forhold til barnehagens omgivelser på en rekke måter gir bedre synliggjøring og profilering av barnehagen utad. Dette kan igjen gi endringer av barnehageledelse.

Min oppgave innholdt ikke mange observasjoner sammenlignet med andre undersøkelser (ref. Gotvassli 2006 og Børhaug mfl. 2011), men jeg ser at det jeg avdekket omtrent er det samme som Børhaug mfl. (2011) har påpekt i sin nasjonale survey. I forhold til hva Gotvassli fant, finner jeg å kunne se en tilnærming på målbevisste, strukturerte og tydelige ledere. Ledere som utøver sin rolle innenfor en rekke arbeidsoppgaver med mål og resultat.

Utfordringen er imidlertid at vi har å gjøre med ledere som i stor grad sitter og venter på retningsangivelse og nytenkning fra statens side. Utfordringene for de daglige lederne i barnehage-Norge er å bryte denne statsfikserte sirkelen. Innovasjon og nytenkning bør drives fram nedenfra. De daglige lederne må i større grad ta ansvar for sin egen organisasjons skjebne. Dette kan kun gjøres gjennom å balansere det skjeve lederfokus som er påvist i denne masteroppgaven. Tiden vil vise om de institusjonelle aktørene vil skape en mulighetens struktur som gjør lederne i stand til å ta en slik utfordring. Av vesentlig betydning er det også viktig i hvilken grad de daglige lederne har mot til å svare på en slik utfordring.

Kildeliste

- Askeland Leif (1998), *På veg mot førskolelæreryrket*, Universitets forlaget, Oslo
- Baldersheim Harald, Lawrence E. Rose (red), (2005), *Det kommunale laboratorium*, Fagbokforlaget, (Bergen).
- Baldersheim Harald og Øgård Morten, (1999), *Vandringsmann med sordin: Flyttemønster og lederutfordringer blant norske rådmenn i komparativt perspektiv* (Forskningsrapport 02/199). Oslo: Universitetet i Oslo, Institutt for statsvitenskap
- Barnehageloven (2005), *Lov nr 64 av 17. juni 2005 om barnehager*
- Berg Morten Emil, (2006), *Coaching*, Universitetsforlaget, Oslo
- Børhaug Kjetil og Lotsberg Dag Øivind, (2010), Barnehageledelse i endring, *Nordisk Barnehageforskning 3(3): 79-94*
- Børhaug Kjetil, Helgøy Ingrid, Homme Anne, Lotsberg Dag Øyvind, Ludvigsen Kari, (2011), *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*, Fagbokforlaget, Bergen
- Busch Tor, Vanebo Jan Ole og Dehlin Erlend, (2010), *Organisasjon og organisering*, Universitetsforlaget, Oslo
- Cramer Gunnar og Furuholmen Dag (2006), *Våg mer! En bedre hverdag med psykologisk trening*. Kom forlaget, Oslo
- Fløgstad Tom Rune og Helle Grete, (2004), *Flaks eller uflaks, Verktøy for utvikling og sikring av kvalitet i barnehagen*, Kommuneforlaget
- Frønes Ivar: (2001), *Den norske barndommen*, Cappelens forlag
- Frønes Ivar, Halvor Strømme, (2010), *Risiko og marginalisering. Norske barns levekår i kunnskapssamfunnet*. Gyldendal Akademiske
- Grint Keith, (1995), *Management, A sociological introduction*, Polity Press, Cambridge UK
- Gotvassli Kjell-Åge, (2006), *Barnehager organisasjon og ledelse*, (4 utg.), Universitetsforlaget, Oslo
- Jacobsen Dag Ingvar, (2010), *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*, Høyskoleforlaget, Kristiansand
- Josefsen Alfred, (2011), *Min passion for ledelse*, Gyldendal Business, Danmark
- Korsvold Tora (2005), *For alle barn, Barnhagens framvekst i velferdsstaten*, Abstrakt forlaget.
- Kunnskapsdepartementet (2010). NOU:2010:8. *Med forskertrang og lekelyst*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kvellido Øyvind (red) (2010). *Barnas Barnehage 1. Målsettinger, føringer og rammer for barnehagen*. Gyldendal Akademisk forlag

Langslet Gro Johnsrud, (2005), *LØFT*, Gyldendal Norsk Forlag as, Oslo

Lotsberg Dag Øyvind, (2005), *Ledelsesteori – hva slags ledere passer i kommunen?*
Baldersheim Harald & Lawrence Rose E. (Red.), *Det kommunale laboratorium*,
Fagbokforlaget, (Bergen)

Mintzberg Henry, (2010), *Mintzberg om ledelse*, L&R Business, Danmark
(originaltittel Mintzberg)

Moser Thomas og Røthle Monika (2008), *Ny rammeplane- ny barnehagepedagogikk?*
Universitetsforlaget, Oslo

Rammeplanen for barnehagen Q-0903B, (1995), BFD

Rammeplan for barnehagens innhold og oppgaver, Kunnskapsdepartement april 2006,
F4205B

Sataøen Svein Ole og Hyrve Geir , (1997), *Samfunnsfag for førskolelærerutdanninga*, 2
utgave, Tabo Aschehoug

Skau Greta Marie,(2007), *Gode fagfolk vokser*, Cappelen Akademiske forlag, Oslo

Skogen Eva (red), Haugen Richard, Lundstad Margitt, Slåtten Mette Vaagan, (2005), *Å være leder i barnehagen*, Fagbokforlaget

Skybakmoen Hilde og Behrens Anne i Kvellido Øyvind (2010). *Barnas Barnehage 1. Målsettinger, føringer og rammer for barnehagen*. Artikkel; *Ledelse i barnehagen*, Gyldendal Akademisk forlag

Spurkeland Jan, (2005), *Relasjonsledelse*, Universitetsforlaget, Oslo

St. meld. Nr 24 (2002-2003); *Barnehagetilbud til alle – økonomi, mangfold og valgfrihet*

St. meld. Nr 16 (2006-2007): *... og ingen stod igjen. Tidlig innsats for livslang læring.*

St. meld. Nr 41 (2008-2009); *Kvalitet i barnehagen*

Strand, Torodd, (2007), *Ledelse, organisasjon og kultur*, fagbokforlaget, Bergen

Quinn Robert E, (1998), *Diagnosing and Changing organizational Culture*, San Francisco: Jossey-Bass

Quinn Robert E, (1984), *Applying the Competing Values Approach to Leadership: Toward an Integrative Framework*, Hunt J.G., Hosking D. Schriesheim C, Stewart R., *Leaders and Managers: International Perspective on Managerial Behavior and Leadership.*, Elmford N.Y. Pergamon Press.

Quinn Robert E, (1998), *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco: Jossey-Bass

Quinn Robert E., Faerman Sue R., Thompson Michael P., McGrath Michael R., Clair Lynda S. St. (2011), *Becoming a master manager, A Competing Values Approach*, ISBN 978-0-470-28466-7

Ørjasæter Elin, (2008), *Lederboka*, Cappelen Damm as, Oslo

Østrem S., Bjar H., Føsker L.R., Hognes H.D., Jansen T.T. & Nordtømme S. (2008). *Ansvar og samarbeidsforhold: Medlemsundersøkelse blant barnehagestyrere 1-13 september 2008*. Oslo: Utdanningsforbundet.

Vedlegg

1. Info skriv til barnehager før observasjon.
2. Observasjonsskjema for daglig ledere

Vedlegg 1

Informasjon til personalet

Hei, jeg heter Birgit Strand og jobber som daglig leder i Kleppestemmen FUS barnehage. Jeg holder for tiden på med å skrive en masteroppgave innenfor ledelse, Barnehageledelse. Jeg skal skrive om *hva gjør en daglig leder, hvilke oppgaver og roller er den en daglig leder har.*

I den forbindelse er jeg så heldig å få lov til å observere daglig leder hos dere. Jeg skal sitte og observere lederen deres i 1-2 timer og kun loggføre.

Jeg ønsker at dere skal ha det så normalt som mulig og ikke bry dere om at jeg sitter og noterer. Personlige saker og navn vil ikke bli loggført og jeg har taushetsplikt.

Vennlig hilsen

Birgit Strand

Vedlegg 2

Skjema for observasjon for daglig ledere

Fasilitator												
Mentor												
Informasjons-håndterer												
Koordinator												
Innovatør												
Forhandler												
Sjef, Regissør												
Produsent												