

«Har du to minutter?»
Barnehageledere i praksis

Hva gjør de, hvordan vurderer de egne prestasjoner og hvor viktig synes de at det de gjør er? Er de rustet for fremtiden?

GUDRUN KRISTINE SVENSSON
EVA HAUGER GJERSVOLD

VEILEDER

Linda Hye

Morten Øgård

Universitetet i Agder, 2020

Fakultet for samfunnsvitenskap

Institutt for statsvitenskap og ledelsesfag

Master

Forord

Denne oppgaven er avslutningen på vår master i barnehageledelse. Eva har mest sannsynlig rekord i langt forløp, hun tok sin første master-relaterte eksamen allerede i 2003. Gudrun har fulgt normalen, og begynte på styrerutdanningen i august 2016. Det har dermed vært en lang, innholdsrik reise for oss begge, med mye ny kunnskap, mange refleksjoner og forhåpentligvis et klokere hode ved reisens slutt. Den viktigste lærdommen er likevel, - jo mer vi lærer, desto mer forstår vi at vi enda ikke kan. En master i ledelse har på ingen måter gitt oss følelsen av å være utlærte eksperter, snarere har vi større ydmykhet og en utvidet forståelse for kompleksiteten i ledergjerningen.

Det er naturlig å takke vår arbeidsgiver, Kristiansand kommune, som har lagt til rette for, og gjort det mulig for oss å gjennomføre dette arbeidet. Ettersom det har tatt flere år å gjennomføre, er det på sin plass også å takke tidligere arbeidsgiver. Gudrun var ansatt i FUS-kjeden i starten av utdanningen, hvor det var stor grad av velvilje i forhold til utdanning og tilegnelse av ny kunnskap. Det har vært nyttig med førstehåndserfaring fra privat konsern-barnehage i dette arbeidet, som et verdifullt perspektiv i vår kunnskap om, og forståelse for barnehagefeltet.

Hele tiden har vi klart å kombinere oppgaveskriving med hverdagsliv og full jobb, på en god måte. Vi har tatt et skritt av gangen, valgt å holde fokus på delmål og neste veiledning, i stedet for å la oss overvelde av det endelige målet. Underveis har vi hatt mye moro, mange gode samtaler og refleksjoner, jobbet intenst i perioder, og latt oppgaven ligge og modne innimellom når livet har krevd oss på andre måter.

Takk til forståelsesfulle familier, og engasjerte kollegaer, som har vært støttende og nysgjerrige. Vi har blitt heiet fram!

Takk også til respondentene som tok seg tid til å svare på spørreundersøkelsen vår, i en hektisk arbeidshverdag, i et krevende korona-år.

Til slutt takk til våre veiledere, Morten og Linda som har vært «kritiske venner», i villedning og veiledning, som hele tida har hatt tro på oss, og inspirert oss til stadig å strekke oss litt lengre.

Aldri ferdig utlært, alltid nysgjerrig og åpen for ny kunnskap.

Kristiansand, desember 2020

Eva Hauger Gjersvold

Gudrun Kristine Svensson

Sammendrag

Barnehagene i Norge er preget av mangfold på alle nivåer. Det er ulike eiere, forskjellig organisering og komplekse rammer rundt driften. Hva slags konsekvenser får dette for barnehagelederens ledergjerning? Hvordan er lederpraksisen? Er det ulikt, eller har utøvelsen av ledelse fellestrekk, uavhengig av rammefaktorene?

Vi har i denne oppgaven gjort et dypdykk i barnehageledernes arbeidshverdag. Hva gjør de i praksis, hvordan vurderer de egne prestasjoner og hvor viktig synes de at det de gjør er? Samtidig har vi ønsket å undersøke om det er variasjoner knyttet til barnehageledere i forhold til størrelse på barnehagen, eierskap og lederens formelle utdanning. Avslutningsvis har vi drøftet om de har ledelsesprofiler som gjør dem rustet til å møte fremtidens krav til rollen.

Vi har tatt utgangspunkt i ekspertgruppen om barnehagelærerrollen sin rapport «Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv– et kunnskapsgrunnlag» (Kunnskapsdepartementet, 2018).

Som et teoretisk bakteppe redegjør vi for generell ledelsesteori, og spesifikk teori om ledelse i barnehagen, med hovedvekt på funksjonsledelse og lederkompetanser. Vi har brukt Gotvassli sin kobling av barnehageledelse med Adizes ledelsesfunksjoner i sammenheng med Cameron og Quinn sine lederkompetanser. Dette har vi så koblet opp mot ekspertgruppens ti trekk som vil prege barnehagelederrollen i fremtiden.

I samarbeid med Universitetet i Agder har vi sendt ut en kvantitativ undersøkelse, MSAI lederkartlegging, som bygger på Cameron og Quinn sin teori om lederadferd og kompetanse. Undersøkelsen ble sendt ut til alle barnehagelederne i Kristiansand.

Vi har målt våre resultater fra lederkartleggingen opp imot to organisatoriske perspektiver: størrelse på barnehagen og eierform, og et individuelt perspektiv ved lederen: den formelle kompetansen. Vi finner i liten grad variasjoner knyttet til våre hypoteser til disse variablene, men gjør noen funn som vi mener det er verdt å merke seg.

Våre hovedfunn finner vi i selve gjennomsnittsprofilen til barnehagelederne i Kristiansand. Den viser at barnehageledere skårer seg selv jevnt over høyt på egenvurderinga. Vi finner likevel at de vurderer viktigheten av de ulike lederferdigheter til høyere skår enn både egen atferd og egne prestasjoner. De løser oppgavene, ser på dem som viktige, men opplever ikke alltid at de har kompetansen som kreves. Dette tegner et bilde av en barnehageleder i spagat, og er bekreftende i forhold til Børhaug sitt utsagn «Styrer er en rolle der forventningene går ut over det en person kan makte» (Sandgrind, 2019).

Vi ser en tydelig profesjonsleder som er stabil i forhold til ulike rammer og måter å organisere på. Konklusjonen vi trekker, er at det bør foregå en bevisstgjøring i forhold til egen lederidentitet, og bruk av tid. I fremtidens barnehager bør ikke barnehageledere la oppgavene prioritere seg selv, men snarere være mer strategisk orientert i forhold til hva som er viktig for å ruste både seg selv og barnehagen for fremtiden.

Innhold

Kapittel 1: Introduksjon og beskrivelse av oppgaven	10
1.1 Tema for oppgaven	10
1.2 Problemstilling.....	12
1.3 Relevans.....	13
Kapittel 2: Barnehagesektoren nasjonalt og lokalt med fokus på lederrollen	16
2.1 Historisk tilbakeblikk på barnehagesektoren	16
2.2 Historisk tilbakeblikk på barnehagelederen	20
2.3 Barnehagefeltet i Kristiansand	25
2.3.1 Kort om organisering av barnehagefeltet i Kristiansand.	25
2.3.2 Rammeverk for kvalitet og mestring	27
Kapittel 3: Teoretisk tilnærming av barnehagelederrollen i praksis. Ulike faktorer som kan beskrive variasjoner i utøvelsen av lederskap	29
3.1 Ledelse i et historisk perspektiv	29
3.2 Ledelse i et barnehageperspektiv	32
3.2.1 Barnehagelederne og lederfunksjoner	32
3.3 Competing Values Framework.....	37
3.4 Kobling av Gotvassli sin inndeling av PAIE og barnehageledelse, de tolv lederkompetansene til Cameron og Quinn og ekspertgruppen sine ti trekk som vil prege fremtidens barnehagelederrolle	42
3.5 Hva kan belyse eventuelle variasjoner hos barnehagelederne?.....	43
3.5.1 Størrelse på barnehagene	44
3.5.2 Ulike eierformer i barnehagene	46
3.5.3 Leders formelle kompetanse.....	48
3.6 Oppsummering av den teoretiske forankringen knyttet til våre problemstillinger	50
Kapittel 4. Metodisk tilnærming	51
4.1 Hva er metode?.....	51
4.1.1 Kvantitativ versus kvalitativ metode	52
4.2 Design.....	52
4.3 Problemstillingens ordlyd og valg av metode	53
4.4 Valg av respondenter, populasjon	53
4.5 Valg av spørreskjema og verktøy	53
4.5.1 Tverrsnittsundersøkelse	54
4.6 Svakheter og styrker ved denne type undersøkelser	54

4.7 Gjennomføring av undersøkelse/ innsamling av data	55
4.7.1 Respondenthåndtering og svarprosent/ frafall	55
4.7.2 Etske overveielser.....	56
4.8. Å studere egen organisasjon.....	57
4.9 Empirisk analyse	57
4.9.1 Intern og ekstern gyldighet.....	58
4.9.2 Mulige feilkilder.....	59
4.10 Oppsummering	59
Kapittel 5: Resultater og analyse av data	60
5.1 Analyse av funn.....	60
5.2 Samlet gjennomsnittprofil for barnehagelederne i Kristiansand	61
5.2.1 Gjennomsnittprofil av barnehagelederne- vurdering av egen atferd i hverdagen	62
5.2.2 Gjennomsnittprofil av barnehagelederne- vurdering av egne prestasjoner ut fra gitte lederferdigheter	63
5.2.3 Gjennomsnittprofil av barnehagelederne- vurdering av viktigheten av de ulike lederferdighetene i egen lederjobb og den organisasjonen de er en del av	65
5.2.4 Oppsummering gjennomsnittprofil barnehagelederne i Kristiansand.....	67
5.3 Gjennomsnitt av ledelsesprofilene knyttet til størrelse på barnehagene	68
5.3.1 Gjennomsnitt av ledelsesprofilene- vurdering av egen atferd i hverdagen og størrelse på barnehagene.....	69
5.3.2 Gjennomsnitt av ledelsesprofilene- vurdering av egne prestasjoner ut fra gitte lederferdigheter og størrelse på barnehagene	70
5.3.3 Gjennomsnitt av ledelsesprofilene- viktigheten av de ulike lederferdighetene i egen lederjobb og den organisasjonen de er en del av ut ifra størrelse på barnehagene	71
5.3.4 Oppsummering gjennomsnitt ledelsesprofilene og variasjoner knyttet til størrelse på barnehagene.....	72
5.4 Gjennomsnitt av ledelsesprofilene og ulike eierformer	73
5.4.1 Gjennomsnitt av ledelsesprofilene- vurdering av egen atferd i hverdagen og ulike eierformer	74
5.4.2 Gjennomsnitt av ledelsesprofilene- vurdering av prestasjoner ut fra gitte lederferdigheter og ulike eierformer	75
5.4.3 Gjennomsnitt av ledelsesprofilene- viktigheten av de ulike lederferdighetene i egen lederjobb og den organisasjonen de er en del av ut ifra ulike eierformer.....	76
5.4.3 Oppsummering gjennomsnitt ledelsesprofilene og variasjoner knyttet til ulike eierformer på barnehagene.....	77
5.5 Gjennomsnitt av ledelsesprofilene og relevant formell videreutdanning.....	78
5.5.1 Gjennomsnitt av ledelsesprofilene- vurdering av egen atferd i hverdagen og relevant formell videreutdanning	78

5.5.2 Gjennomsnitt av ledelsesprofilene- vurdering av egne prestasjoner ut fra gitte lederferdigheter og relevant formell videreutdanning	79
5.5.3 Gjennomsnitt av ledelsesprofilene- viktigheten av de ulike lederferdighetene i egen lederjobb og den organisasjonen de er en del av ut ifra formell kompetanse.....	80
5.5.4 Oppsummering gjennomsnitt ledelsesprofilene og variasjoner knyttet til barnehageledernes relevante formelle videreutdanning	80
5.6 Oppsummering av funn knyttet til gjennomsnitt av ledelsesprofilene, og variasjoner knyttet til størrelse, ulike eierformer og relevant formell videreutdanning	81
Kapittel 6: Drøfting av funn	83
6.1 Samlet gjennomsnittsprofil for barnehagelederne i Kristiansand i dag- hvordan ser bildet ut?.....	83
6.1.1 Hva gjør barnehageledere i Kristiansand?.....	83
6.1.2 Hvordan vurderer barnehagelederne i Kristiansand egne prestasjoner?.....	84
6.1.3 Hvor viktig synes barnehagelederne i Kristiansand at det de gjør er?	84
6.1.4 Oppsummering, drøfting av funn i forhold til relevant teori og forskning knyttet til gjennomsnittsprofilen	84
6.2 Har størrelse på barnehagene, eierform og barnehageleders formelle kompetanse noe å si for ledergjerningen?.....	85
6.2.1 Størrelse på barnehage.....	85
6.2.2 Eierskap.....	86
6.2.3 Formell kompetanse, videreutdanning i ledelsesfag.....	88
6.2.4 Oppsummering av drøftingen av egne funn i forhold til relevant teori og forskning knyttet til gjennomsnittsprofilen og mulige variasjoner hos barnehagelederne i Kristiansand	89
6.3 Har barnehagelederne i Kristiansand ledelsesprofiler som samsvarer med det ekspertgruppen definerer som fremtidens krav til rollen?.....	89
6.3.1 Barnehagelederne skal lede barnehagen i konkurranse for å sikre både godt omdømme og nok søkere, parallelt som de også skal være organisasjonsbyggere internt.....	90
6.3.2 Barnehagelederne skal være aktiv på alle hold- drive kontinuerlig utvikling og innovasjon, være synlig i nettverk på mange nivå og ikke minst synlig politisk.....	91
6.3.3 Barnehageledernes samlede styrke- personalledelse	92
6.3.4 Barnehagelederne skal ha kontroll og være IKT-ledere	93
6.3.5 Barnehagelederne i Kristiansand, ekspertgruppen sine ti trekk for barnehagelederrollen i fremtiden og Gotvassli sine fem faktorer som vil prege fremtidens ledergjerning i barnehagen. Hvor står vi nå?	93
6.4 Er barnehagelederne rustet for fremtiden?	95
Kapittel 7: Veien videre	98
7.1 Våre fem punkter for å sikre god barnehageledelse i fremtiden	99

7.2 Rammeverk for kvalitet og mestring i Kristiansand, speilet mot våre anbefalinger for å sikre god barnehageledelse i fremtiden	100
7.3 Videre arbeid med barnehagelederrollen generelt, og relevans for andre.....	100
7.4 Avslutning	102
Litteraturliste	104
Oversikt over figurer	107
Oversikt over tabeller	107
Vedlegg	109
Vedlegg 1: Informasjon om forskningsprosjektet og forespørsel om deltakelse	109
Vedlegg 2: MSAI undersøkelsen med tilleggsspørsmål	112

Kapittel 1: Introduksjon og beskrivelse av oppgaven

1.1 Tema for oppgaven

Barnehagesektoren har vært i sterk vekst og endring det siste hundreåret. Barnehager har gått fra å være et gode for de få, til å bli en sentral del av barnas utdanningsløp. Det å lede en barnehage i dag, er en ledelsesoppgave det stilles høye krav til, fra ulike hold. Det er en sammensatt oppgave og et komplekst mandat.

Barnehageledere står i spagat, de skal leve opp til forventninger fra mange kanter. Ledelse utøves i spenningsfeltet mellom den tradisjonelle klanlederen i en likestilt kultur med stadig økende grad av profesjonalitet i hverdagen som moderne bedriftsleder, i et markedsorientert samfunn. Den gammeldagse lederrollen utfordres, i takt med at samfunnet endres. Interessen for barnehagedrift øker fra myndigheter, politikere, media og foreldre. Barnehagepolitikk er et område som stadig flere politikere velger som fanesak.

Etter hvert som målet om full barnehagedekning er nådd, med drahjelp fra private aktører, går nå pr. mars 2020, 92,2 % av alle barn i alderen 1-5 år i barnehage (Statistisk sentralbyrå). Dette har ført til en politisk verdidebatt. Fokuset har endret seg fra utbygging av nok barnehageplasser til eierskap og forvaltning av fellesskapets ressurser. Vi har en pågående politisk debatt om privatisering, de private barnehagene eies i økende grad av store nasjonale kjeder. Flere politiske partier på sosialistisk side taler varmt for at kommuner selv skal stå ansvarlig på eiersiden med et særskilt ansvar for å drifte barnehager. Politiske partier på borgerlig side i norsk politikk ønsker derimot private aktører velkommen, og peker på høyere brukertilfredshet og ofte mer effektiv økonomisk drift. Midt i dette politiske ordsiftet drives private og kommunale barnehager side om side. De har samme lovverk, driftet av kommunale tilskudd, med samme krav til bemanning, pedagogtetthet og kvalitet. Både kommunale og private enheter blir større og driften stadig mer kompleks. Hva betyr dette for ledelsen i barnehagene?

Tradisjonelt har barnehagelederen hentet sin legitimitet og autoritet som profesjonsleder, utdannet barnehagelærer med solid kunnskap om barn, pedagogikk og barnehageliv. I det videre kan mye tyde på at det blir avgjørende med et profesjonelt og bredere perspektiv på ledelse. En kan tenke seg et større søkelys på strategi, politisk påvirkning, markedsorientering, forhandling om barnehagens pedagogiske plattform og ledelse av

forholdet til omgivelsene. «*En sentral lederrolle blir å stake ut en kurs i krysspresset mellom ulike interessenters behov og forventninger*» (Gotvassli, 2019, s. 29).

All den tid barnehagefeltet er så mangfoldig og heterogent, er det interessant å undersøke hvilke faktorer som i størst grad påvirker utøvelsen av barnehagelederrollen. Er det barnehagens størrelse? Er det eierskap? Har lederens formelle kompetanse noe å si, er videreutdanning utslagsgivende? Hva slags kompetanse hos barnehageleder er mest hensiktsmessig å utvikle eller vektlegge for på best mulig måte møte krav til rollen i fremtiden?

Ekspertgruppen om barnehagelærerrollen, videre i oppgaven bare kalt ekspertgruppen, ble oppnevnt av Kunnskapsdepartementet i 2017. De leverte sin rapport «Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv– et kunnskapsgrunnlag» i 2018. Målet var å tydeliggjøre barnehagelærerrollen og gi råd om hvordan profesjonen kan videreutvikles. I rapportens kapittel 8 omtaler de barnehagelærere i styrerrollen.

Arbeidet ble ledet av professor Kjetil Børhaug. Han har i etterkant av dette arbeidet pekt på ti trekk som denne ekspertgruppen mener vil prege *styrerrollen* fremover (Moen, 2019; Sandgrind, 2019).

- 1. Styreeren skal lede et profesjonsfelleskap.**
- 2. Styreeren skal lede dem som ikke er barnehagelærere.**
- 3. Styreeren skal være et bindeledd til omverden.**
- 4. Styreeren blir en organisasjonsbygger.**
- 5. Styreeren blir en nettverksdeltaker.**
- 6. Styreeren blir en IKT-leder.**
- 7. Styreeren blir en endringsleder.**
- 8. Styreeren blir en politisk aktivist.**
- 9. Styreeren blir en konkurranseleder.**
- 10. Med ulike eiere kommer ulike lederroller, og styrerrollen vil variere ut fra eierskap**

Disse punktene er uten tvil illustrerende for kompleksiteten denne rollen rommer, og de paradoksene barnehageledere må navigere i. Det danner et nyttig bakteppe for å kartlegge hva

som kjennetegner lederrollene i barnehagene. I vår oppgave lar vi disse ti trekkene definere hvordan fremtiden vil fortone seg, men også drøfte hvorvidt dette er tilstrekkelig for å vurdere hva som blir viktig i videre arbeid med barnehagelederrollen.

1.2 Problemstilling

Hva gjør barnehagelederne i praksis, hvordan vurdere de egne prestasjoner og hvor viktig synes de at det de gjør er? Er de rustet for fremtiden?

- 1. Hvilke ledelsesprofiler har barnehageledere i Kristiansand i dag?**
- 2. I hvilken grad er det variasjoner i ledelsesprofilene?**
- 3. Har barnehageledere i Kristiansand ledelsesprofiler som samsvarer med det som ekspertgruppen definerer som fremtidens krav til rollen?**

I denne oppgaven kommer vi til å bruke begrepet *barnehageledere* for alle ledere med ulike styreroppgaver og funksjoner i barnehagene. Det eksisterer et mangfold av ulike titler som for eksempel enhetsleder, daglig leder, fagutvikler og assisterende styrer, - i ulike ledelsesstrukturer i barnehagene i dag. Felles for dem alle er at de utøver styreroppgaver med administrasjonsressurs i stillingen sin. Vi tenker at barnehageleder er mer dekkende. Styrer oppleves av mange som en litt avgrenset og gammeldags tittel.

En ledelsesprofil definerer vi her som summen av lederkompetanser og ledelsesfunksjoner en leder innehar (Cameron & Quinn, 2014). For å svare på forskningsspørsmålene vil vi finne den samlede ledelsesprofilen for barnehagelederne i Kristiansand. Vi vil så sammenligne ledelsesprofilene ut ifra informasjon om barnehagens størrelse, eierform og barnehagelederens formelle kompetanse. Vi vil teste hvorvidt disse variasjonene påvirker ledelsesprofilene.

Vi har pr. i dag store variasjoner, fra små barnehager med en avdeling med 18 barn, til store barnehager med 10 avdelinger med over 200 barn. I en liten barnehage er det fortsatt barnehageledere som har delt stilling, med for eksempel 25% på kontor og 75% på avdeling med barna. I en stor barnehage kan være ulike typer lederteam med flere personer som deler på oppgaver og funksjoner.

Det er stor variasjon av ulike eierformer. Vi har konsernbarnehager som drives av ulike kjeder, foreldredrevne barnehager eller med andre enkeltstående eiere. Kommunen har også selv en eierrolle overfor de kommunale barnehagene.

I forhold til formell kompetanse, har vi i vår oppgave avgrenset dette til å handle om barnehagelederne sin formelle utdanning innenfor ledelse og organisasjonsfag ut over barnehagelærerutdanninga.

1.3 Relevans

Interessen for å studere lederkompetanser har først og fremst sitt utspring i egeninteresse for fagfeltet. Hva er god ledelse av en barnehage? I dag har vi store kvalitetsforskjeller i barnehager i Norge. Dette blir gjerne knyttet til ulike teorier og meninger om at barnehagene har vært preget av en klankultur og at grasrotautonomien har rådet. I forhold til styring fra stat og kommune, har det også tradisjonelt vært forsøkt å skape en retning på kvalitetsarbeidet, men dette har stort sett likevel gitt lederne og barnehagene et stort handlingsrom til å skape sin egen lederrolle og danne egen praksis (Børhaug & Moen, 2014).

Barnehageledere i Norge blir i mange tilfeller omtalt som en homogen gruppe.

Ekspertgruppen (Kunnskapsdepartementet, 2018) har gitt oss et bredt kunnskapsgrunnlag, som inneholder både et historisk tilbakeblikk, beskriver dagens situasjon, og peker på viktige trekk ved lederrollen for fremtiden. Her brukes de fire typologiene produsent, administrator, entreprenør og integrator for å beskrive funksjonene som må til for å lede en organisasjon. Typologiene representerer et gjennomgående perspektiv i den norske barnehageforskning som har sine røtter i den store SOL-undersøkelsen 2008 til 2011 (Børhaug & Lotsberg, 2016). Det blir pekt på at barnehageledere på mange områder kan gjøre valg knyttet til hvordan de fyller den lederrollen de har, men da ut fra vektlegging av ulike funksjoner som de fire typologiene representerer. Vi vet likevel lite om barnehageledelse i praksis. Hva de ulike funksjonene innebærer, hvilket grunnlag lederansvaret hviler på og om ledelse tar ulik form i praksis i ulike barnehager? Dette er spørsmål man ennå har få svar på (Børhaug & Lotsberg, 2016).

Det er godt dokumentert i flere undersøkelser at barnehagelederrollen er krevende (Gotvassli, 2019). Børhaug uttalte i et intervju: «*Styrer er en rolle der forventningene går ut over det en person kan make*» (Sandgrind, 2019). Vi har likevel liten kunnskap om lederen i barnehagen

og utvikling av identitet i barnehagelederrollen. Det handler om å finne ut hva slags leder du er og hva slags leder du ønsker å bli (Gotvassli, 2019). Vi har selv observert og har forstått at rollen utøves på ulike måter.

I denne studien ønsker vi å belyse barnehagelederrollen gjennom å studere hvordan barnehagelederne i Kristiansand vurderer sine egne lederkompetanser. Hva gjør de? Hvor gode mener de selv at de er? Hvor viktig synes de det de gjør er?

I masteroppgaven «Ledelse og ledelseskompetanser i attraktive barnehager» (Harberg & Møster, 2018) ble det stilt spørsmål om det eksisterer en felles ledelsesprofil i attraktive barnehager. De har definert attraktive barnehager ut fra høye søkertall og høy skår på foreldretilfredshet. Vi benytter samme undersøkelse, som kartlegger ledelsesprofiler, men vi vil knytte våre funn til barnehagens størrelse, eierform, og barnehagelederens formelle kompetanse.

Tidligere forskning tilsier at barnehagene generelt har for lite ledelsesressurser og administrativ støtte. Samtidig må vi være forberedt på en fremtid hvor det spås færre ressurser til offentlig forvaltning. Det vil forventes å drive bedre, og mer effektivt med enda knappere midler enn vi gjør i dag. Dette er et av de store paradoksene i kommunal forvaltning, og som i stor grad også preger drift av barnehagene. Vi vil derfor forske på egen praksis for å kjenne vårt ståsted bedre. Dette er viktig for å kunne argumentere for vår andel av felles ressurser, men også for å disponere allerede tilgjengelige ressurser på nye måter.

Den store variasjonen i størrelser og eierform i norske barnehager, gjenspeiles i Kristiansand kommune. Det er blitt gjort kartlegging av ledelsesressursene pr. kommunale barnehage, og her er det forskjeller. Både ledelsesstruktur og ressursfordeling er altså ulik. Ved kommunesammenslåing januar 2020 har vi tre ulike praksiser som både barnehagemyndighet, og kommunen som eiere av egne barnehager. Vi mener derfor det er av stor nytte også utover eget virke at vi skriver denne masteroppgaven akkurat nå.

Ekspertgruppen anbefaler at barnehageledere bør ha en masterkompetanse i fremtidens nye lederrolle (Kunnskapsdepartementet, 2018). Pr. i dag kjenner vi ikke til at det er gjort en helhetlig, spesifikk evaluering knyttet til den nasjonale styrerutdanningen som ble igangsatt

allerede i 2011. «*Evnen til å håndtere motstridende forventninger 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*» (Gotvassli, 2019).

Vi vet at det er mange som har tatt styrerutdanningen i Kristiansand. Noen holder også på eller har fullført en mastergrad. I vår oppgave ønsker vi å finne ut om det er forskjeller i utøvelsen av lederrollen, som viser seg ut fra ledes formell kompetanse. Det vil også være med å gi et svært relevant kunnskapsgrunnlag for vårt videre arbeid med kompetansestrategi og lederutvikling i barnehagesektoren i Kristiansand.

Vår studie vil kunne gi konkrete svar på om barnehagens størrelse, eierform og ledes formelle kompetanse påvirker synet på, og muligheten for utøvelse av egen lederrolle i barnehagen. Det er en gjengs oppfatning at barnehageledere er nokså like, men hva skjer når de arbeider under ulike forutsetninger?

Kapittel 2: Barnehagesektoren nasjonalt og lokalt med fokus på lederrollen

I dette kapitlet gjør vi rede for barnehagesektorens historiske fremvekst, fra den spede begynnelse og fram til dagens situasjon. Vi belyser de ulike periodene og milepælene, for å skape en forståelse av nå- situasjonen. Sektoren har utviklet seg fra primært å skulle ivareta omsorg, pass og stell, -til at barnehagene nå er en naturlig del av utdanningsløpet. Det har likeledes vært en dreining de senere år fra utbygging og kvantitet, til stadig økende interesse for kvalitet i tilbudet.

2.1 Historisk tilbakeblikk på barnehagesektoren

Den første daginstitusjonen for barn i Norge, ble etablert i Trondheim av Det norske asylselskap i 1837, og ble kalt barneasyl. Kort tid etter ble det etablert asyl i Bergen og Christiania. De kom som et tilsvar på behovet for barnepass og ivaretagelse av de fattige barna. Disse asylene var beregnet på barn fra fylte to år, og de fikk undervisning i ulike nødvendige ferdigheter, skrivning, strikking, søm, ulike håndverk, samt kristendom, - altså omsorg, pleie og undervisning. De fikk også mat og kroppsvask, samt skotøy og klær til de mest trengende. Barneasylene hadde sitt utspring i England, med samme utgangspunkt og komplekse målsetting, pass av barn, oppdra de lavere klasser, og avhjelpe fattigdom og sosial nød. De ble myndig styrt av «asylmoderen», ofte en enke, som først og fremst hadde erfaring som mor.

«Hver morgen kunde man se flokker av smaa unger strømme ind i asylet ute på Grønlandsleret. Fra alle kanter og paa alle aarets tider kom de, lyse og mørke, sterke og svake. I sommertiden var det ikke større forskjel paa dem, men i de mørke vintermorgener med graaveir og sneslaps saa man at nogen var tykke og hadde store uldskjerf om halsen, mens andre var magre og tyndklædde. De fleste lo, bare nogen enkelte graat. Mødrene fulgte de mindste til porten. Med vaktomme øine blev de staaende å se efter dem helt til de forsvant inde paa den store gaardspladsen. «Saan vil vi engang bli nødt til at slippe dem fra os ut i verdensmylderet, med Gudskelov, derinde har vi dem trygt» tenkte de og skottet tillitsfullt op mot det gamle huset» (Nilsen, 1922).

Fra 1890 opprettet Frelsesarmeen barnekrybber for de aller yngste barna, som et tiltak for å avhjelpe den verste nøden, på linje med «slumstasjoner» og «redningshjem» for kvinner, disse skulle tilby stell, kost og pleie. For asylene ble det vedtatt en instruks i 1892, hvor målformuleringen var klar, «*asylene skulle gi barna tilsyn, omsorg og oppdragelse. Asylet skulle ta hånd om barn av fattige og andre der foreldrene ikke greide å gi omsorg selv*» (St.meld. nr. 41, 2009, s. 111).

Helt i starten av 1900-tallet etablerte de første norske Frøbel- inspirerte barnehagene seg. Disse tok utgangspunkt i den franske filosofen Rousseaus barnesyn, med utgangspunkt i at barn var noe annet enn små voksne som skulle oppdras, men snarere skulle få utfolde seg og utvikle sine naturlige anlegg. Han fremhevet de første leveårenes betydning for menneskets senere danning. Senere videreutviklet den sveitsiske filosofen Pestalozzi en mer håndfast pedagogikk og ulike opplæringsmetoder. Inspirert av dette utviklet altså Frøbel det som la grunnlaget for barnehagelærerutdanning, og etablerte en egen pedagogisk tradisjon, som la vekt på læring og oppdragelse gjennom egenaktivitet og lek (Tremoen, 2014).

Barneasylene ble etter hvert avvirket, men noen av dem ble videreført som daghjem eller barnehager. Dagheimene hadde åpent lenge, 8-9 timer daglig, disse ble driftet ved hjelp av almisser og noe økonomisk støtte fra kommunen, men det var ikke krav til utdanning for dem som jobbet der. Barnehagene hadde kortere åpningstid og ble ofte driftet av ugifte kvinner, gjerne i privat regi, og var Frøbel –inspirert, «*med et helhetssyn på oppdragelse og undervisning skulle hjemmet være forbilde for institusjonen, og både hode, hånd og hjerte skulle utvikles*» (Blom, 2004). Korttidsbarnehagene var oftest for borgerskapet, mens dagheimene var for barn av arbeiderklassen.

Oppsummert kan vi slå fast, at asylene, krybbene, og senere dagheimene, skulle redde fattigungene fra «*gadelivets demoraliserende indflydelse*» (Nilsen, 1922). De Frøbelsk- inspirerte barnehagene var et pedagogisk tilbud for de rike som kunne betale. Fremveksten av den moderne barnehagen har derfor to røtter, en sosial og en pedagogisk (St.meld. nr. 41, 2009).

I 1947 kom «Lov om pleiebarn og barneforsorg», som for første gang gav lovhemmel for drift av daginstitusjoner, og i 1953 kom «Lov om barnevern». Forskrifter for drift av

daginstitutioner ble fastsatt av sosialdepartementet i 1954. Fram til «Lov om barnehager» kom i 1975, var barnehagedrift hjemlet i «Lov om barnevern», barnehagene var altså en del av barnevernet.

Arbeidet mot en egen barnehagelov ble igangsatt allerede i 1969. Da satte Forbruker- og administrasjonsdepartementet ned et offentlig utvalg, for å ta stilling til hvordan en skulle forholde seg med tanke på fremtidige utbygging av daginstitutioner for barn. Allerede da var departementet opptatt av innhold og kvalitet i et slikt tilbud, av forskning på feltet, og ønsket at på sikt skulle alle barn få tilbud om barnehage.

I 1975 kom «Lov om barnehager», - dette var en milepæl. Det ble slått fast at all pedagogisk virksomhet, alle dagtilbud for barn under skolealder skulle hete barnehage, - et felles begrep på ulike tilbud som førskole, daghjem, barnehageklasser og familiedaghjem. Loven skulle regulere to ting, - den skulle sikre barn et godt dagtilbud i samarbeid med barnas hjem, og stimulere til økt barnehageutbygging. I forarbeidet var det vektlagt hvor viktige de første barneårene er for barnas videre utvikling. Barnehagen kunne være et viktig virkemiddel i arbeide mot sosial ulikhet (St.meld. nr. 41, 2009).

Uttalelser og debatt i forkant av loven i 1975, hadde sterkt søkelys på kvalitet og innhold i det pedagogiske tilbudet, det er ikke et nytt fenomen å være opptatt av faglig tyngde og lærende fellesskap. I 1981 kom det krav om at barnehager skulle ha en pedagogisk årsplan, med forklaring og begrunnelse for det daglige arbeidet, ikke bare en oversikt over organisering og struktur. Departementet fikk utarbeidet en egen veileder, «*Hvordan lage årsplan i barnehagen- en veileder i planleggingsprosessen*». Sent på 1980- tallet kom stortingsmelding nr. 8, «*Barnehager mot år 2000*», hvor det slås fast at barnehager skal dekke flere behov, - de skal ivareta like muligheter for alle barn, uavhengig av familiær tilknytning, det skisseres et likestillingsperspektiv, med gode barnehager gis kvinner mulighet til yrkesdeltakelse, samt at barnehager er svært viktige som ledd i forebyggende barnevern (St.meld. nr. 41, 2009).

I 1995 ble barnehageloven revidert, og i 1996 kom Rammeplan for barnehager, som en forskrift til loven. Rammeplanen legger faglige føringer for arbeidet med barna, presenterer et helhetlig læringssyn og klargjør barnehagens samfunnsmandat. Dette er det første felles

plandokumentet for hele sektoren. Den har blant annet en spesifikk definisjon på hva som faktisk er en god barnehage.

«Den gode barnehage gir barna muligheter for å utvikle en basiskompetanse gjennom lek og læring i sosialt samspill og gjennom arbeid med ulike fagområder. Barna utvikler kunnskaper, ferdigheter og holdninger på sentrale fag- og livsområder. En god barnehage gir barna frihet, med mulighet til selv å kunne styre sin hverdag innenfor grenser som de kan mestre i forhold til alder og utvikling. Den gode barnehage har ikke et program som er fasttømret, men er fleksibel i sin bruk av planene og åpner opp for gode opplevelser. Den gode barnehage møter foreldre med åpenhet, innsikt i deres behov og ønsker, og forståelse for deres livssituasjon. En slik barnehage gir de ansatte yrkesglede og muligheter til faglig og personlig utvikling. En god barnehage er hele tiden i utvikling: organisatorisk, pedagogisk, i forhold til målene som er satt opp, og ikke minst til det omgivende miljøet. Den gode barnehagen stagnerer ikke, men har hele tiden en målbevisst styring av sine endringsprosesser» (Rammeplan for barnehagen, 1995).

I 1997 forsvant 7-åringene fra barnehagen, skolestarten ble senket til 6 år, og det ble innført kontantstøtte for 0-3 åringer som ikke hadde barnehageplass.

I 2003 kom barnehageforliket, en uvanlig allianse mellom SV og Frp, som bygget på tre komponenter.

- Den ene komponenten var utbygging, det skulle ved hjelp av private tilbydere komme en storstilt utbygging for å imøtekomme den stadig økende etterspørselen etter barnehageplasser.
- Det andre var redusert pris for foreldre, og innføring av makspris.
- Den tredje komponenten var økonomisk likebehandling av offentlige og private tilbydere (Johansen, 2017).

I 2005 ble loven nok en gang revidert, og i 2006 ble barnehagene flyttet inn under Kunnskapsdepartementet, og dermed en del av utdanningssystemet.

Utover 2000- tallet skjøt utbyggingen fart for alvor, men parallelt med satsning på kvantitet, var det et stort trykk på kvalitet. Det kom flere stortingsmeldinger, og i 2009 vedtok stortinget lovfestet rett til barnehageplass for alle som ønsket det. Samme år gikk 85% av alle norske barn i barnehage.

I august 2010 trådte ny formålsparagraf i kraft, som fastsatte barnehagens samfunnsmandat og verdigrunnlag. I fortsettelsen av dette ble Rammeplan for barnehager revidert.

Rammeplanen ble revidert enda en gang i 2017 og det ble nå lagt svært tydelige føringer for innhold og arbeidsformer i barnehagene i Norge. Der det i tidligere utgaver sto BØR, står det nå SKAL. Det skal ikke være tilfeldig hva slags erfaringer barn gjør seg i ulike barnehager. En forventer et kvalitativt godt tilbud for alle, i hele landet, med felles referanseramme i Rammeplanen.

I 2018 kom pedagognormen på plass. Den regulerer antall barn per pedagog i alle barnehagene. Samme år kom «*Kompetanse for fremtidens barnehage- revidert strategi for kompetanse og rekruttering*», fra Kunnskapsdepartementet, samt den rapporten vi skal forske videre på i denne oppgaven, ekspertgruppens rapport «*Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv- et kunnskapsgrunnlag*».

I august 2019 skulle alle barnehager ha bemanningsnormen på plass. Både pedagog og bemanningsnorm regulerer driften, og fastslår hvor mange barn pedagogene skal ha ansvar for, samt hvor mange voksne det skal være i forhold til antall barn på gruppene. Barnehagedrift er nå kraftig regulert av lovverk og økonomiske bevilgninger, det er solide statlige føringer for hva et barnehagetilbud skal inneholde. Målet er god kvalitet, gode rammer for alle barnehagebarn, uansett hva slags barnehage de har plass i.

2.2 Historisk tilbakeblikk på barnehagelederen

Lederrollen har utviklet seg i takt med barnehagenes fremvekst og utvikling, i tett samspill med utdanningen av barnehagelærere. Der hvor det aller tidligst var tanken å være en erstatning for hjemmets manglende omsorg, var begrepet «mor» det naturlige å bruke, og mødrerollen det nærmeste ideal. Når barnehagen senere fikk mere fokus på faglighet, men likevel skulle tuftes på hjemmets idealer, var kanskje nettopp «barnehagetante» et naturlig begrep. Nær, men likevel fjernere. Nå hvor barnehagen er innlemmet i utdanningssystemet, og fokuset er flyttet mer mot læring, er det naturlig at lederrollen i større grad profesjonaliseres, til å være en leder av et lærende fellesskap.

Allerede i 1892 vedtok formannskapet i Kristiania en instruks som slo fast at asylenes bestyrerinner hadde plikt til at påse at «*Lærerinder, hjælpersker og Piger omgaaes Børnene på en kjærlig Måde*» (St.meld. nr. 41, 2009, s. 111). En sped begynnelse på å sette søkelys på ledelse, og voksenrollen. Den første norske utdanningsinstitusjonen som utdannet barnehagelærerinner åpnet i Oslo i 1935, Barnevernsakademiet. Den ble markedsført som en «*kvinnelig utdanning på hjemmets grunn*» (Barnehagepionerene, 2015). Det krevdes solid forkunnskap for å få plass, både realskole, husmorskole, barnepleierutdanning og praksis fra barnehage var påkrevd. Frem mot 1970 var barnehagene ledet av modne, bestemte, myndige og kunnskapsrike kvinner. Med sin gammeldagse lederstil bidro dette til å skape trygghet og forutsigbarhet i den enkelte barnehage og i feltet. Disse kvinnene var barnehagelærerinner (Gotvassli, 2006). Dette var en av de få yrkesgruppene hvor kvinner hadde formell utdanning.

Barnehageloven av 1975 slo fast at en styrer skulle ha førskolelærerutdanning for å lede en barnehage. På 1970- og 80-tallet finner vi det som Gotvassli beskriver som den glemte og usynlige lederen i barnehage. Det hersket en demokratisk og flat struktur, hvor arbeidslagsprinsippet sto sterkt. Det var utbredt likhet i fordeling av arbeidsoppgaver og ansvar i barnehagen, og barnehagelederen kunne lett bli en fange av gruppen, snarere enn en leder av gruppen (Gotvassli, 2019).

Mange nyutdannede gikk rett inn som leder, uten kompetanse eller særlig motivasjon, med hovedvekt på administrative oppgaver, og utydelig ledelse ellers. Fra midten av 1980-tallet var jakten på lederidentitet sentral. Stadig flere kjente på press fra flere kanter, - forventinger fra eget personale om å være deltakende i daglig drift, med samtidig forventning fra eier og myndigheter om styring og ledelse av driften. Dette er på mange måter like aktuelt i dag, barnehagelederrollen oppleves ofte som å være mellom barken og veden, med ulike forventninger til hva som skal vektes (Gotvassli, 2019).

I senere tid har mange ledere fått tittel enhetsleder, og i det private tituleres flere som daglig leder. Med stadig større andel private tilbydere har andre ledertradisjoner fått fotfeste også i barnehagefeltet. Med økt økonomisk fokus, og større grad av konkurranse ettersom en har nok barnehageplasser til alle, en dreining mot mer markedsstyrt ledelse. I tillegg til administrasjon, pedagogisk ledelse og personalansvar, er ledere nå naturlig ansvarlige for

resultat i egen enhet. Det er økt trykk på faglig kompetanseutvikling og strategi, og ledelse av barnehager får stadig økt fokus. Rollen har suksessivt blitt mer kompleks.

Fra 2011 har det vært organisert styrerutdanning flere steder i landet, en videreutdanning på universitetsnivå, med vekt på ledelse, kultur, strategi og fremtid. Denne styrerutdanningen kan inngå som en del av en erfaringsbasert mastergrad i barnehageledelse. Selv om det foreløpig er relativt få som gjennomfører master i forhold til antall som gjennomfører styrerutdanningen, er det liten tvil om at dette har vært med på å sette barnehageledelse på dagsorden.

Etter at private aktører for alvor kom på banen og satt fart i barnehageutbygginga, har nye krefter påvirket deler av barnehagefeltet. Det har på en helt annen måte vært søkelys på barnehager som en bedrift, som på linje med andre bedrifter skal ha fokus på sunn økonomisk styring, resultat, og effektiv bruk av tilgjengelige ressurser. Dette er en tankegang som har sitt utspring i New Public Management tankegangen (NPM), som er en betegnelse på prinsipper og metoder for organisering og styring av offentlig virksomhet, med markedet som referanse. *“NPM bygger på en antakelse om at en offentlig virksomhet som likner mer på markedet vil kunne bidra til bedre kvalitet og større effektivitet i den offentlige tjenesteytingen”* (Hansen, 2018).

Betyr ledelse noe for organisasjonens resultat? Det er en klassisk diskusjon.

Gotvassli trekker i sin bok (2019, s. 31-33) fram følgende faktorer som han tenker vil påvirke ledergjerningen i barnehager i fremtiden:

1. **Fortsatt utvikling av det strategiske perspektivet**, lederen må stake ut kursen i krysspresset fra ulike interessenter, og få fram barnehagens stemme i møte med andre interessenters ønsker og behov.
2. **Finansiering av barnehagene**, barnehagelederen må beherske et politisk og økonomisk språk, for å sikre ressurser og tilstrekkelig bevilgninger til drift av organisasjonen. De fleste ledere opplever at det er for lite midler til sunn drift.
3. **Stadig differensiering av ulike tilbud, driftsformer, minoritetsbarn og yngre barn, og flere i barnehagekjeder**, mangfoldet vil øke på, og det stiller store krav til ledelse. En barnehage er ikke lengre bare en barnehage, barnehagelederen må være fleksibel og endringsklar.

4. **Stadig behov for nyrekruttering og kompetanseutvikling**, det blir en sentral lederoppgave å sikre kompetanseheving, og gjøre barnehagen til en attraktiv arbeidsplass.
5. **Stadig fokus på kvalitet- helhetlig syn på lek, læring og omsorg eller grunnskolens første steg?** Hvilken form skal det pedagogiske arbeidet i barnehagen ha? Lederen må balansere og håndtere motstridende krav og forventninger. Skal det helhetlige læringssynet med fokus på lek få bestå? eller blir barnehagen stadig mer innvevd i utdanningspolitikken.

Barnehagelederen skal på den ene siden ivareta en pedagogisk virksomhet, bygget på verdisynet skissert i Rammeplanen som vektlegger integritet, sosial kompetanse og demokrati. Samtidig skal barnehagen driftes forsvarlig, med fokus på administrasjon, ledelse av personal, og gode økonomiske resultater (Gotvassli, 2019).

Ekspertgruppen peker på, med bakgrunn i nyere data, at ledelse i barnehagen nå må forstås firedelt. I tillegg til pedagogisk, administrativ og personalmessig ledelse, er nå også ledelse av forholdet til omgivelsene sentralt (Kunnskapsdepartementet, 2018). De ti trekkene for framtiden barnehagelederrollen som vi nevnte innledningsvis, veves tett inn i dette. Hver av disse kan kategoriseres inn i en av de ovenfor nevnte kategorier. Dette kommer vi tilbake til i kapittel 3. Nå kommer en utdyping av de enkelte trekkene. Vi bruker her styrever som begrep, men dette er kun fordi vi gjengir ekspertgruppa.

1. **Styvereren skal lede et profesjonsfelleskap.** Styvereren skal altså ha en legitimitet i egne rekker, tuftet på barnehagelærerutdanning, innsikt i feltet, og erfaring. Det blir styvererens rolle å peke retning i forhold til faglig utvikling, og rigge barnehagen som en lærende organisasjon med økende prosentandel pedagoger, som følge av norm.
2. **Styvereren skal lede dem som ikke er barnehagelærere.** Styverer har personalansvar og skal dermed sikre at også ansatte uten utdanning får en faglig utvikling, motiveres for arbeidet, opplever progresjon, læring og trivsel i arbeidet.
3. **Styvereren skal være et bindeledd til omverden.** Styverer skal drive utadrettet ledelse, jobbe strategisk når det gjelder å bygge omdømme og ivareta faglig samarbeid med andre instanser.

4. **Styreren blir en organisasjonsbygger.** Barnehagenes organisering er i langt større grad enn tidligere bevegelig og i endring. Styrer må derfor rigge organisasjonen, og bygge kulturen, for stadige endringer i barnegrupper, personalrulling og andre tilpasninger.
5. **Styreren blir en nettverksdeltaker.** Som et ledd i stadig økende utadrettet ledelse, hvor det er naturlig å samarbeide med andre instanser i samfunnet, blir styreren en naturlig deltaker i ulike nettverk. Både styringsnettverk, politiske nettverk, lærende nettverk og produksjonsnettverk (Jacobsen, 2014, s. 29).
6. **Styreren blir en IKT-leder.** Styreren er som oftest den ansatte som har flest merkantile og administrative oppgaver, og dermed den som bruker IKT utstyr hyppigst. Systemer digitaliseres, utvikling skjer fort, og styrer har ansvar for implementering. Dette fører ofte til at styrer blir en ekspert, som andre ansatte bruker ved behov. Større barnehager har ofte egen IT- ansvarlig.
7. **Styreren blir en endringsleder.** Stadige endringer er normen mer enn unntaket, det er endringer både innad i organisasjonen, og endringer i rammer for drift. Styreren må motivere, forankre og peke retning.
8. **Styreren blir en politisk aktivist.** I stadig økende grad glir politikk og fag i hverandre, styrer må forholde seg til politiske vedtak i kommunen, og kanskje på banen selv, i form av leserinnlegg og deltakelse i politiske debatter. Noen ganger kan det være aktuelt med lobbyvirksomhet, protester på vedtak. Dette er en etisk balansegang mellom private meninger og rollen som fagperson.
9. **Styreren blir en konkurranselider.** Med full barnehagedekning kan konkurransen spisses, og eksistensgrunnlaget trues, blir lederrollen da mer markedsorientert, med elementer fra andre bransjer? Når brukere blir kunder, og det blir kamp om dem, må barnehagene vurdere hvor langt de er villige til å strekke seg på service.
10. **Med ulike eiere kommer ulike lederroller, og styrerrollen vil variere ut fra eierskap.** Lederansvaret kan bli sammensatt, komplekst og vanskelig å bære alene, med stadig nye og større organisasjoner. Mange steder økes lederressursen med nestleder, fagleder, teamleder eller soneleder, - det er ingen mal på hvordan kommuner og andre eiere løser dette (Moen, 2019; Sandgrind, 2019).

I vår oppgave tar vi med oss både Gotvassli sine fem punkter og ekspertgruppens ti trekk. Begge peker mot en retning hvor strategi og utvikling av kvalitet, både for profesjonen og alle

ansatte i barnehagene er vektlagt. Utvikling av lærende organisasjoner og utadrettet virksomhet i interaksjon med omgivelsene er sentralt, både i forhold til konkurransen som pågår og kvalitetsarbeidet.

2.3 Barnehagefeltet i Kristiansand

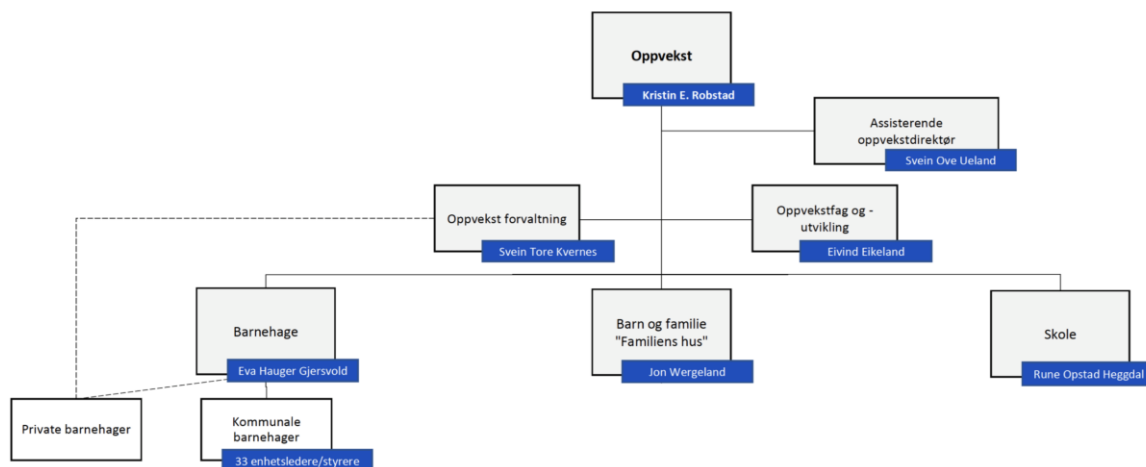
I Kristiansand, som i hele landet, har vi i dag et svært heterogent barnehagefelt, med stor grad av variasjon når det gjelder størrelse, eierform, struktur og organisering. Selv om vi har både pedagognorm og bemanningsnorm, er det ingen nasjonale føringer for ledelsesressurs, utover det som er hjemlet i barnehagelovens §17. *«Barnehagen skal ha en forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse og daglig leder skal ha utdanning som barnehagelærer eller annen bakgrunn som gir barnefaglig og pedagogisk kompetanse»* (Barnehageloven, 2005).

Stortinget vedtok i juni 2017 at Songdalen, Søgne og Kristiansand skulle slås sammen fra 1.januar 2020. Vi er i dag Norges femte største storby. Dette har medført at vi parallelt med økt søkelys på kvalitet og læring innenfor barnehagefeltet, også holder på å bygge en ny kommuneorganisasjon.

2.3.1 Kort om organisering av barnehagefeltet i Kristiansand.

I den nye kommunen ble det en oppvekstdirektør, og videre ble området delt inn i tre kommunalsjefsområder. Det er en stab som skal bistå både direktør og kommunalsjefer. Staben er delt opp i plan- og forvaltning og fag- og utvikling, med to stabsledere som inngår i Oppvekstdirektørens ledergruppe sammen med kommunalsjefene.

Oppvekst



Figur 1: Organisasjonskart Kristiansand kommune oppvekst barnehage

Barnehagemyndighet og eierlinja er mer synlig og delt enn det var opprinnelig i de tre «gamle» kommunene. De private barnehagene er også tatt med i det kommunale organisasjonskartet, og har stipla linjer som viser sammenheng og tilknytning til det kommunale apparatet.

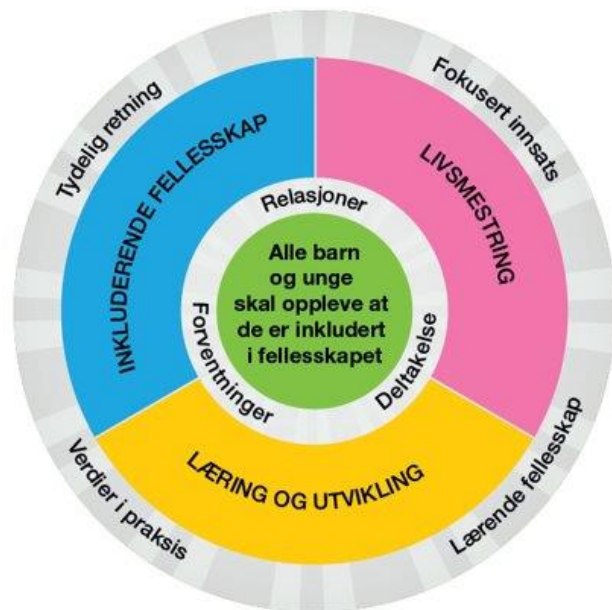
Kommunalsjef barnehage har eieroppgavene og lederlinja til de kommunale enhetslederne, men har i tillegg ansvar for kvalitet, fag og utvikling i alle kommunale og private barnehager. De mer formelle barnehagemyndighetsoppgavene som handler om områdeovervåking, veiledning, tilsyn og godkjenning, ligger i Oppvekst forvaltning.

Det er totalt 107 barnehager i kommunen, hvorav 37 er kommunale, 51 private og 19 familiebarnehager. Per september 2020 er andelen av plassene 42% kommunale og 58% private.

I vår oppgave har vi konsentrert oss om de ordinære kommunale og private barnehagene. I hovedsak er dette begrunnet i at familiebarnehagene har annet lovverk, lederstruktur og ikke en styrerrolle i samme kategori som de ordinære barnehagene. Dette er en avgrensning av oppgaven fra vår side.

2.3.2 Rammeverk for kvalitet og mestring

Rammeverket for kvalitet og mestring er en videreføring av satsingene FLIK og Inkluderende læringsmiljø i Nye Kristiansand. Vi har bygd videre på en faglig grunnmur fra disse store læringsmiljø-satsningene hvor det var felles mål knyttet til inkludering og fokus på systemarbeid. Tanken er å bygge den kvaliteten som kreves for å kunne gi barn og unge de best mulige oppvekstvilkår i et samfunn som preges av økt kompleksitet og stadig raskere endringstakt.



*Figur 2: Rammeverk for kvalitet og mestring
Kristiansand kommune*

Rammeverket for kvalitet og mestring er en operasjonalisering av strategiplan for oppvekst 2020-2025. Det er et verktøy som gir muligheter for at alle enheter kan identifisere styrker og svakheter i egen praksis, velge egne satsningsområder, legge til rette for refleksive samtaler om utvikling, og gjøre kollektive endringer av praksis. En hensikt med rammeverket er å støtte ledernes strategiske planlegging på egen enhet.

I vår oppgave har vi tatt utgangspunkt i arbeidet til Børhaug og ekspertgruppen, og de ti trekkene som de peker på vil prege styrerrollen fremover. Samfunnet og rammene for barnehagedrift har endret seg, og de styrende dokumentene har blitt flere. Krav til kvalitet og transparent drift har spisset seg, og da er det naturlig å tenke at også lederrollen har, uvegerlig måttet endre seg, fra 1990-tallet og fram til i dag. Tradisjonelt har fokuset vært internt, på planlegging, gjennomføring og evaluering. Etter hvert som sektoren har blitt mer kompleks, er det nødvendig med større islett av strategisk tenkning og ledelse.

I vår lokale kontekst i arbeid med Rammeverk for kvalitet og mestring, sammenfaller dette med den nasjonale konteksten som er pekt på i rapporten til ekspertgruppa (Kunnskapsdepartementet, 2018).

Den ytterste sirkelen i rammeverket beskriver prinsipper som ligger til grunn for utvikling av en god kultur for læring og utvikling i organisasjonen.

Samspeillet mellom de ulike elementene i denne modellen skal bidra til å heve kvaliteten i alt arbeid innenfor oppvekst.



Strategi, forventning om faglig ledelse og det å rigge barnehagen som en lærende organisasjon er helt sentralt i dag og vil prege fremtiden.

Figur 3: Oppbygging av rammeverket

Vår oppgave og undersøkelse blir svært relevant for videre arbeid med strategi og kompetanse i Kristiansand kommune.

Kapittel 3: Teoretisk tilnærming av barnehagelederrollen i praksis. Ulike faktorer som kan beskrive variasjoner i utøvelsen av lederskap

I dette kapitlet redegjør vi for en teoretisk forankring av barnehagelederrollen i praksis. Vi vil vise til tidligere forskning og utvikling av teori på feltet.

Vi vil også si noe om hvordan man kan studere lederskap. Vi støtter oss til Cameron og Quinn (2014) og de ulike funksjonene og lederkompetansene de beskriver i sitt rammeverk. Dette er utgangspunkt for kartleggingen av ledelsesprofilene vi bruker i undersøkelsen vår.

Videre vil vi beskrive ulike faktorer, eller variabler, som kan gi variasjon i lederskap. Våre hypoteser er knyttet til organisatoriske trekk som *størrelse på barnehage* og *eierform*, samt en individuell tilnærming, - *leders formelle kompetanse*. Vi vil gjennom en teoretisk gjennomgang vise hvorfor nettopp disse faktorene er viktige for å få svar på våre forskningsspørsmål.

3.1 Ledelse i et historisk perspektiv

Ledelse er et begrep som det er mange teoretiske og intuitive oppfatninger av (Strand, 2007). Det finnes ikke en entydig definisjon av ledelse, men det er etter hvert blitt stor enighet om at «*ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og adferd*» (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Det store, komplekse spørsmålet om lederens betydning for organisasjonens resultater, har vært gjenstand for en omfattende debatt som stadig pågår (Løttersberg, 2014).

Ledelse og ledelsesteori er stort sett produkter av det tjuende århundre. Ved framveksten av industrisamfunnet oppsto det behov for spesialister som kunne utforme og kontrollere organisasjoner og produksjonsprosesser. På 1980-tallet ble kulturtilnærmingen til organisasjoner aktuelt. Både innenfor privat og kommunal sektor presset det seg fram en erkjennelse av at det er flere faktorer enn teknologi og økonomi som er avgjørende for å lykkes som organisasjon (Strand, 2007).

Videre peker Strand på følgende tendenser i ledelsesforskningen:

- Teorier er blitt mere inkluderende og tar opp i seg elementer som tidligere utvikling har brakt fram.
- Både ved begynnelsen og slutten av århundret er det en streng regulering av arbeidsprosessene i industri og annen masseframstilling som er den dominerende oppskrift på suksess. Taylorismen dominerte i begynnelsen, og i dag er det total kvalitetsledelse som foreløpig dominerer som retning, for å luke bort feil og ineffektivitet.
- Forestillingen om organisasjonenes plass i omverden preger de aller fleste nyere tilnærminger. Teorier om strategi leder oppmerksomheten mot omverdensanalyse og tilpasning og gjør dette til en hovedoppgave for ledere.
- Den store troen på toppledere som var vanlig i tidligere tider, er også kommet igjen i teoriutviklingen. Den karismatiske topplederen, transformasjonslederen aksepteres lettere enn på lenge.
- Nye muligheter innenfor informasjonsteknologi, tjenesteyting og mellommenneskelige relasjoner har skapt behov for nye forestillinger om ledelse og organisasjon. Nettverk og selvstyrte team er eksempler på dette.

Det finnes ulike ledelsesteoretiske tilnærminger. Dette er retninger som har utviklet seg og som lever side om side, i beste velgående. De preger på hvert sitt vis moderne ledelsestenkning både i akademia og i samfunnet som helhet (Lotsberg, 2014).

Vi kan dele disse tilnærmingene inn i følgende inndelinger (Gotvassli, 2019; Lotsberg, 2014)

- Personlighet- biologiske forklaringer.
- Ledelse som symbol.
- Situasjonsbetinget ledelse/ ledelse som handling.
- Ledelse som funksjon.

Innenfor retningen med teorier om *trekk ved personlighet*, og biologiske forklaringer i forhold til lederne, har man vært opptatt av å finne allmenngyldige trekk ved gode ledere. I perioder har personlige lederegenskaper blitt framelsket, med en tro på at en god leder kan lede hva som helst. Denne forskningen har ikke funnet noen universell nøkkel til godt lederskap, men har pekt på enkelte forhold som går igjen hos ledere som er fremgangsrike.

Kritikken mot denne retningen er at det er meningsløst å fokusere utelukkende på trekk ved lederen, uten å se sammenhengen med den konteksten de skal opptre i (Lotsberg, 2014).

Ledelse som symbol er en teoritradisjon som har utviklet seg som svar på den mer personsentrerte ledelsesoppfatningen, som ledertrekk- og lederstilretningene representerer (Lotsberg, 2014). Det kan være vanskelig å finne en enhetlig oppfatning, men en noe omforent oppfatning er at i denne retningen er lederne viktige midtpunkt og tjener som symbol for det virksomheten står for. De formidler og skaper mening (Gotvassli, 2019).

Det er flere typer ledelse innenfor denne retningen: institusjonell ledelse, verdibasert ledelse, karismatisk ledelse, transformativ ledelse og ledelse som forvaltning av mening (Jacobsen & Thorsvik, 2016). Det er ulikheter innen disse retningene, men det finnes likevel fellestrekk. Det handler om å forvalte felles verdier, leder som inspirator og motivator, og være en samlende symbolsk figur som begeistrer til både tilpasning og endring i forhold til skiftende omgivelser (Gotvassli, 2019).

Innenfor retningen om lederstiler og teorier om *situasjonsbetinget ledelse*, blir man tydeligere på at det er forholdet mellom ledere og underordnede som er hovedfokus. Det er adferd og adferdsmønster til leder som vektlegges og får avgjørende betydning (Gotvassli, 2019). I første omgang ble ulike kartlegginger av lederstil en vurdering av i hvilken grad lederen var menneske- eller oppgaveorientert. Man tok så et skritt videre når man utviklet teorien om situasjonsbetinget ledelse. Ingen lederstil er i seg selv den beste, men lederens totalsituasjon er avgjørende for hvilken stil som er mest hensiktsmessig (Lotsberg, 2014). Stikkord for denne retningen er at kontekst og sammenheng påvirker ledernes handlingsrom i utførelsen av ledergjerningen. En begrensning i denne retningen er at man stadig jakter på den ideelle lederstilen og at dette umiddelbart vil føre til gode resultater med fornøyde og produktive medarbeidere. Virkeligheten oppleves, og er, mer kompleks enn det denne teoretiske retningen har klart å fange.

Retningen som kan kategoriseres som *ledelse som funksjon*, tar utgangspunkt i at alle sunne organisasjoner er avhengige av at noen grunnleggende funksjoner blir ivaretatt. Begreper som distribuert ledelse og teamledelse er begreper som hører til i denne retningen. Funksjonene blir kategorisert med hensyn til i hvilken grad de er rettet mot indre og ytre forhold. Det er

også et fokus om de er rettet mot å ivareta stabilitet eller endring av oppgaver i organisasjonen (Lotsberg, 2014). Ledelse må se til at alle funksjonene ivaretas, om ikke i like stor grad, men i forhold til forventninger og behov i omgivelsene (Cameron & Quinn, 2014).

Når vi beskriver ledelsesbegrepet ut fra ulike perspektiver, ser vi at det ikke er noe entydig svar, men mange måter å forklare det på.

3.2 Ledelse i et barnehageperspektiv

Det er ikke lang tradisjon for å studere ledelse knyttet til barnehagefeltet (Gotvassli, 2013). Det har likevel skjedd mye de siste tiårene.

Forskning og teorier rundt ledelse i barnehagene knyttes i stor grad opp til, og bygger på teoriene rundt ledelse som funksjon. Vi vil nå gå dypere inn i dette. Hva innebærer de ulike funksjonene, hvilket grunnlag hviler lederansvaret på, og hvordan og hvorfor ledelse tar ulike form i ulike barnehager (Børhaug & Lotsberg, 2016).

3.2.1 Barnehagelederne og lederfunksjoner

Gotvassli skrev om styreren som «*den glemte lederen*» på tidlig 90-tallet, med lite vekt på ledelse i utdanningen, og han påpekte at det var lite forskning på feltet (2019).

I 1990-årene kom de første store undersøkelsene om barnehagelærerens lederegenskaper, og lederfungering. Gotvassli var selv en pioner i dette arbeidet. Han gav en sammenfatning av det som var av tidligere forskning om barnehagelederen og gjennomførte selv en studie med surveydata og intervjudata. Dag Roness (2001) gjorde en surveyundersøkelse noe seinere. De tok begge utgangspunkt i ledelse som funksjon, og var opptatt av hvordan barnehageledere ivaretok, prioriterte og gjennomførte ulike oppgaver. Den forståelsen som vokste fram, så på barnehageledelse som tredelt: pedagogisk ledelse, personalledelse og administrativ ledelse

«Det er en utfordring å finne relevante, kontekstrelaterte ledelsesteorier som er tilpasset styrerrollen, og den pedagogiske lederrollen i barnehagen. På den annen side er det også problematisk å framstille ledelse i barnehagen som noe helt annet enn ledelse i andre organisasjoner» (Gotvassli, 2019, s. 40).

Samfunnet og rammene for barnehagedrift har endret seg, de styrende dokumentene har blitt flere, krav til kvalitet og transparent drift har spisset seg. Da er det naturlig å tenke at også barnehagelederrollen har, uvegerlig måttet endre seg, fra 1990-tallet og fram mot i dag. Tradisjonelt har fokuset vært internt, på planlegging, gjennomføring og evaluering. Det var bransjetypisk at barnehagedriften bar preg av en likhetstanke og flat struktur, med sterkt søkelys på demokratiske prosesser, noe som kunne føre til svak ledelse uten tydelige prioriteringer og retning.

SOL- prosjektet ble gjennomført i 2009. Det var en spørreundersøkelse som tok for seg barnehagelederens arbeid og vektning av de samme oppgavene, delt inn i en liknende firedeling, pedagogisk og administrativ ledelse, samt integrasjon og ekstern ledelse. Tendensen her viste at kontorteknisk arbeid, daglig drift, samt planlegging av det pedagogiske arbeidet i interaksjon med foreldre og ansatte, var hverdagsaktiviteter. Det som her kalles samarbeidsledelse og samarbeid med andre instanser foregikk sjeldnere, men ble ikke vektet som mindre prioritert (Børhaug & Lotsberg, 2016).

Dette er sammenfallende med ekspertgruppens firedeling, et tiår senere. Inndelingen av ledelsesfunksjoner brukes fremdeles som kunnskapsgrunnlag i 2018. Vi finner samme funksjoner, pedagogisk ledelse, administrativ ledelse, personal ledelse, og ledelse av forholdet til omgivelsene, som tidligere ble formulert som samhandling med den kommunale barnehagemyndigheten/ ekstern ledelse (Kunnskapsdepartementet, 2018). Dette kan også speiles mot Adizes sine ulike lederfunksjoner: produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap, også kalt PAIE (1991). Alle de ulike funksjonene må fylles, men det er ikke gitt at en person skal fylle alle. Funksjonene kan fordeles på flere personer.

Gotvassli (2019) setter barnehageledelse inn i Adizes ulike lederfunksjoner: produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap. Som vi har vist til tidligere i oppgaven, bygger store deler av teoretiske teorier og empirisk arbeid om barnehagelederrollen på de fire lederfunksjonene til Adizes.

P roduksjon- pedagogisk ledelse	E ntreprenørskap- strategisk ledelse
Faglig veiledning av de ansatte Planlegging av pedagogisk virksomhet Evaluering av gjennomførte tiltak Faglig oppdatering Diskusjon om og utforming av mål Følge aktivitet på avdeling	Kontakt med instanser utenfor barnehagen Prøver å hente inn ressurser til barnehagen utenfra Profilering og markedsføring Kontakt med foreldre Rapportering til andre instanser eller eier
I ntegrasjon- personalledelse	A ministrasjon- administrativ ledelse
Motivere de ansatte Løse personalkonflikter Personalutvikling Teamutvikling	Utforming av struktur Innkjøp, regnskap og betale regninger Holde orden i dokumenter, datafiler, dokumentasjon Utforme regler og rutiner Vaktlistor, vikarer og ansettelse

Figur 4: Gotvassli setter barnehageledelse inn i Adizes lederfunksjoner (2013, s. 66)

Pedagogisk ledelse, som i Adizes sin inndeling kalles produksjon, er i stor grad delegert ut til pedagogiske ledere, og kanskje særlig i større barnehager. Likevel er det uten tvil barnehagelederen som har det samlede, overordnede ansvar for den faglige driften av barnehagen (Gotvassli, 2019). Barnehagelederen har ansvar for at barnehagens kjerneoppgaver ivaretas, rammeplanen etterfølges og bør vektlegge faglig utvikling og kompetanseheving i personalgruppa.

Personalledelse, som i Adizes sin inndeling kalles integrasjon, tar mye tid for de fleste barnehageledere. Det kan defineres som «å skape oppslutning blant medarbeiderne og støtte og inspirere dem. (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg & Ludvigsen, 2011). Dette innebærer både positivt orientert utviklingsarbeid, kompetanseheving, teamutvikling, støtte, motivasjonsarbeid og konflikthåndtering. Motivasjon av ansatte oppgis av de fleste barnehageledere som en hverdagsaktivitet (Kunnskapsdepartementet, 2018) «Et kompetent personale er nøkkelen til utvikling av kvalitet i barnehagen. Det er viktig å understreke at det gjelder både den eksplisitte akademiske kunnskapen og den erfaringsbaserte kunnskapen. Kompetanseutvikling innebærer også utvikling av holdninger og evner» (Gotvassli, 2019, s. 173).

Med tanke på den menneskeorienterte kulturen i barnehager, og det faktum at spriket i personalets kompetanse er så stor, kan vi slå fast at personalledelse er svært sammensatt og krevende. Det må balanseres mellom demokratisk diskurs og tydelig styring.

Administrativ ledelse, som i Adizes sin inndeling kalles administrasjon, er kort sagt å se til og ha kontroll på at de administrative funksjonene ivaretas. Dette er en oppgave som de fleste barnehageledere bruker mye tid på. Svært få har kontorteknisk hjelp. Mye er merkantilt arbeid, innkjøp, fakturabehandling, ansettelser, inngåelser av avtaler, budsjettarbeid og rapportering. Det er naturlig at ledere i små barnehager bruker mindre tid på dette, enn dem som leder større organisasjoner. Tradisjonelt er ikke dette oppgaver som de fleste barnehageledere foretrekker, men det er oppgaver som får store konsekvenser om de slurves med, og derfor tar det mye tid. Jacobsen fremhever at moderne ledere også må mestre administrasjon, man må gjøre de riktige tingene på den riktige måten og til riktig tid. «*Ledere som lykkes i moderne organisasjoner må både kunne lede og administrere*» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 418).

I barnehagekontekst kan vi si at god håndtering av administrative oppgaver legger et grunnlag for god drift som frigjør tid til andre oppgaver som igjen oppleves mer meningsfulle for barnehagelederen, og mer utviklende for organisasjonen.

Strategisk ledelse, som i Adizes sin inndeling kalles entreprenørskap, er en sammensatt oppgave. Det innebærer ledelse av barnehagens forhold til samarbeidspartnere i det kommunale oppvekstfeltet, andre instanser med felles ansvar for samordning av tilbudet til enkeltbarn og barnegrupper. En skal også samarbeide med universiteter om studenter og ulike utviklingsarbeid, kulturinstitusjoner og andre tilbydere som har interesser i barnehagens tilbud.

Barnehagen er avhengig av et godt samarbeid med enkeltforeldre og foreldregruppe. I en situasjon som preges av full barnehagedekning, er det svært viktig at barnehagen ivaretar sitt omdømme og er markedsorientert. Dette innebærer ofte nytenkning og arbeid opp mot media.

Det holder ikke lenger å lede barnehagens indre liv, en må også lede forholdet til omgivelsene, som i større grad enn tidligere har interesse for barnehagedrift (Gotvassli, 2019).

Dette er tradisjonelt ikke noe barnehageledere har brukt særlig tid på. Men ledelse i fremtiden vil mest sannsynlig gjøre denne dimensjonen mer aktuell. En konkurransesituasjon kan virke stimulerende på kvalitetsutvikling og strategi (Børhaug et al., 2011).

Paradokset i sektoren, er jo at barnehager faktisk er organisert som et klart hierarki, med assistenter nederst, dernest fagarbeidere, barnehagelærere, pedagogiske ledere, - og så den ansvarlige, overordnede lederen øverst. I praksis strever likevel mange barnehager i Norge med islett og trekk av en flat, likestilt kultur, hvor oppgavene innimellom fordeles tilfeldig, ikke nødvendigvis ut ifra kompetanse og formell utdanning. Dette kan sees på som et resultat av menneskeorientert ledelse, med fokus på motivasjon, kommunikasjonsforbedring, samarbeid, personalutvikling og gruppeprosesser. Dette kalles med et fellesbegrep *human resource management*, med fokus på ivaretagelse av hele mennesket (Børhaug et al., 2011). *«Selv om det er tiltakende grad av rutinisering og mer hierarkiske strukturer, ser det fremdeles ut som om den flate strukturen med liten grad av differensiering av arbeidsoppgaver er levende i en del barnehager»* (Gotvassli, 2019, s. 324).

En kan oppleve en profesjonskamp og interessekonflikt mellom pedagoger og fagarbeidere/assistenter, med utstrakt forhandling om oppgavefordeling, planlegging og innflytelse på innhold. Personalet er sammensatt med et stort spenn fra assistenter uten utdanning utover grunnskolen, til pedagogiske ledere med mastergrad i barnehagekunnskap. Alle gruppene ønsker innflytelse på hvordan og hvilke beslutninger som tas. Dette er en kompleks virkelighet. Yrkessammensetningen som preger barnehagene, gir dermed rom for forhandling og arbeidsdeling på tvers av formelt hierarki (Børhaug et al., 2011).

Alle de fire funksjonene krever en kompetent leder, som evner å veksle mellom roller, bruke ulike ferdigheter og utnytter sin egen personlighet på en god måte. Integrasjon, produksjon og administrasjon er ofte innadrettet ledelse, med fokus på kjerneoppgavene, mens entreprenørskap krever en utadrettet, tydelig leder med blikk for strategi.

Gjennom vårt dypdykk i teori og forskning rundt ledelsesbegrepet i barnehage, ser vi at det er viktig å kunne evne å innta ulike perspektiver for å kunne beskrive og forstå barnehagelederrollen. Ledelse i barnehage kan betraktes ut fra et personlighetsperspektiv, et ledelsesperspektiv, et funksjonsperspektiv eller som en kombinasjon av disse perspektivene.

Gotvassli (2019) skriver om begrepet hybrid ledelse som en bro mellom den individuelle forståelsen av ledelse og distribuert ledelse/ ledelse som funksjon. Han viser til Bøe (2016) som sier at hybrid ledelse er ulike kombinasjoner av individuelt lederskap, distribuert ledelse og situasjonsbetinget ledelse. Lederskap i barnehagen er en blanding eller en kombinasjon av den formelle lederens personlige lederstil og distribuert ledelse. Det er nettopp denne tankegangen og forståelsen vi bygger vårt arbeid i denne masteroppgaven på.

Vi har nå tatt et normativt perspektiv på ledelse og vil videre bevege oss over til å se på ledelse gjennom et empirisk orientert perspektiv.

3.3 Competing Values Framework

Competing Values Framework er en teoretisk forankring som er godt fundamentert. Det regnes for å være et av de mest brukte og kjente rammeverkene for identifisering av ulike sider ved en organisasjonskultur. Cameron og Quinn (2014) beskriver blant annet rammeverket som et kart, en kilde til nye ideer og et system for læring. Det er ikke en universell teori for alt. Det er blant annet ikke en forklaring på all menneskelig motivasjon og handling, men den kan være brukbar for ledere. Det er paradokser og motsetninger som vil finnes i ulik grad i alle organisasjoner.

Competing Values Framework er et av de førti viktigste rammeverk i historien, og er blitt studert og testet i organisasjoner i mer enn 30 år (Cameron & Quinn, 2014).

Cameron og Quinn var opptatt av å utvikle effektive organisasjoner. Det har vist seg å være veldig til nytte for mange ulike bedrifter når det gjelder å få klarhet i endringsprosesser og sette i gang betydelig lederskapsforbedring. Det teoretiske rammeverket bygger på teorien om situasjonsbetinget ledelse, - en god leder har et sett med kompetanser som må brukes i ulike situasjoner (Cameron & Quinn, 2014).

Rammeverket kan sees på som en organisasjonsteori og et verdisystem. Det er utarbeidet to validerte verktøy for å kunne identifisere organisasjonskultur og ledelseskompetanser.

Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) er en kulturanalytisk retning og er sannsynligvis det hyppigst brukte verktøyet for å vurdere organisasjonskultur i verden pr. i dag. Den andre retningen kalles ledelsesanalytisk tilnærming, og der er verktøyet

Management Skills Assessment Instrument (MSAI) utviklet for å studere ledelse, og det å kartlegge lederroller eller lederkompetanser (Cameron & Quinn, 2014). Verktøyet er teoretisk forankret i et lederatferdsperspektiv, og setter søkelys på hvordan lederen opptrer overfor medarbeiderne. Selve verktøyet MSAI beskrives nærmere i kapittel 4.

Som vi har beskrevet, har fokuset og forskning på ledelse økt med årene, også i barnehage. Cameron og Quinn (2014) viser til at på 1960- og 70-tallet kunne en uerfaren, ustrukturert og til og med ineffektiv ledelse holdes skjult. Bedriftenes suksess veide opp for svakhet hos dårlig forberedte ledere. Moderne omgivelser er derimot ikke så velvillige. Under forhold med knappe ressurser, økende konkurranse og turbulente endringer, vil ledelsens utilstrekkelighet både være synlig og føre til konsekvenser. Aldri før har effektiv ledelse vært så viktig for å lykkes. Alle ledere blir målt etter evnen til å skape verdi. Tradisjonelt er det økonomi som har hatt hovedfokus, men for å oppnå gode økonomiske resultater, må en leder forstå sin organisasjon ut fra et større perspektiv. Rammeverket kan hjelpe ledere til en dypere forståelse for å kunne agere mere effektivt for å skape verdi. I dagens organisasjon må man forstå de ulike spenningene og paradoksene som finnes (Cameron et al., 2014). Det er nettopp denne situasjonen barnehagefeltet befinner seg i nå, og som ekspertgruppen (Kunnskapsdepartementet, 2018) virkelig har satt på dagsorden i sin rapport.

Gjennom rammeverket, beskrives en organisasjon gjennom fire ulike dimensjoner: **klan**, **adhokrati**, **marked** og **hierarki**. De ulike aspektene fungerer samtidig i harmoni og spenning med hverandre- de er konkurrerende verdier og paradokser (Cameron & Quinn, 2014). På en horisontal linje beveger vi oss fra et internt fokus til et eksternt fokus og en vertikal linje fra fleksibilitet til stabilitet. Disse typologiene er ikke tilfeldig valgt, men stammer fra forskningslitteraturen som forklarer hvordan de ulike organisasjonsverdier over tid har blitt assosiert med ulike organisasjonsformer.

Klan-delen kan kort beskrives som samarbeidsdelen, adhokrati-delen som skapelsesdelen, marked-delen som konkurransedelen og hierarki-delen som kontrolldelen. De fire delene passer akkurat sammen med de fire hovedorganisasjonsformene som har utviklet seg i organisasjonsvitenskapen. De passer også sammen med viktige ledelsesteorier om organisatorisk suksess, tilnærminger til organisasjonskvalitet, lederroller og ledelsesferdigheter (Cameron & Quinn, 2014).

De fire dimensjonene kan likestilles med Adizes ulike lederfunksjoner: **produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap** også forkortet til PAIE.

PAIE- 4 lederfunksjoner/ lederstiler	Cameron og Quinn- 4 lederstiler og 8 lederroller
Produsent	Marked: produsent, sjefsregissør
Administrasjon	Hierarki: koordinator, informasjonshåndterer
Integrator	Klan: mentor, fasilitator
Entreprenør	Entreprenør: Innovatør, forhandler

Figur 5: PAIE, (Adizes et al., 1991)- fire lederfunksjoner, lederstil og lederroller (Cameron & Quinn, 2014).

Cameron og Quinn (2014) viser til forskning gjennomført av flere ledelsesforskere som karakteriserer de mest effektive lederne og de mest effektive organisasjoner over hele verden. Det vises blant annet til studier der ledere identifiserte de ferdighetene som de mente var mest avgjørende for sitt gode lederskap. Ut fra resultater av denne og andre studier har de identifisert et felles sett med lederkompetanser og ferdigheter, som karakteriserer effektive ledere. Disse ble så satt sammen i et sett med kompetansekategorier, organisert i rammeverket for konkurrerende verdier. Det er tre kategorier som passer inn i hver kulturdel i rammeverket. De tolv kategoriene representerer et sett av kompetanser med en rekke ferdigheter som er underordnet i hver kategori.

Fleksibilitet og skjønn

<i>Internt fokus og integrering</i>	Kulturtype: Klan <u>Lederkompetanser:</u> Lede gjennom teamarbeid Lede gjennom mellommenneskelige forhold Lede gjennom utvikling av andre	Kulturtype: Entreprenør <u>Lederkompetanser:</u> Lede gjennom innovasjon Lede gjennom fremtiden Lede gjennom kontinuerlige forbedring	<i>Eksternt fokus og differensiering</i>
	Klantype: Hierarki <u>Lederkompetanser:</u> Lede gjennom tilpasning Lede gjennom kontrollsystemer Lede gjennom koordinering	Klantype: Marked <u>Lederkompetanser:</u> Lede gjennom konkurranse Lede gjennom resultat Lede gjennom brukerfokus	
<i>Stabilitet og kontroll</i>			

Figur 6: Kulturtype og avgjørende ledelsesferdigheter (Cameron & Quinn, 2014)

De tolv kategoriene representerer en totalgruppe av kompetanser. MSAI- vurderer i hvilken grad lederne viser disse kompetansene effektivt. Her kommer en utdyping av punktene som er hentet fra Cameron og Quinn (2014).

Klan-lederkompetanser:

- *Lede gjennom teamarbeid*- legge til rette for effektive, samsvarende, velfungerende og høyt presterende teamarbeid.
- *Lede gjennom mellommenneskelige forhold*- å legge til rette for effektive mellommenneskelige forhold, deriblant å gi støttende tilbakemeldinger, lytte og løse mellommenneskelige problemer.
- *Lede gjennom utvikling av andre*- å hjelpe folk til å forbedre sine prestasjoner, utvide sine kompetanser og få mulighet til å utvikle seg selv.

Entreprenør- lederkompetanser:

- *Lede gjennom innovasjon*- å oppmuntre ansatte til å være innovative, utvikle alternativer, bli mer kreative og legge til rette for at nye ideer får oppmerksomhet.
- *Lede gjennom fremtid*- å kommunisere en klar visjon for fremtiden og legge til rette for at den kan virkeliggjøres.

- *Lede gjennom kontinuerlige forbedring*- å frembringe en orientering mot kontinuerlig forbedring, fleksibilitet og produktiv endring hos arbeidstakere.

Marked- lederkompetanser:

- *Lede gjennom konkurranse*- å legge til rette for konkurranseevner og en pågående innstilling om å overgå konkurrentenes ytelse.
- *Lede gjennom resultat* - å motivere og inspirere medarbeidere til å være i forkant, gjøre en ekstra innsats og jobbe hardere.
- *Lede gjennom brukerfokus*- å legge til rette for en holdning om å tjene kunder, involvere dem og overgå deres forventninger.

Hierarki- lederkompetanser.

- *Lede gjennom tilpasning*- å hjelpe folk til å være klar over hva som forventes av dem, hva som er kulturen og standardene i organisasjonen og hvordan de best kan passe inn i omgivelsene.
- *Lede gjennom kontrollsystemer*- å sørge for at prosedyrer, målinger og systemer er på plass for å holde ytelse under kontroll.
- *Lede gjennom koordinering*- å fremme koordinering både innad i organisasjonen, overfor eksterne enheter og dele informasjon på tvers.

Cameron og Quinn (2014) oppdaget i sin forskning at de lederne som får høyest skår i forhold til effektivitet, er de lederne som har utviklet evner og kompetanser som gjør at de lykkes i alle dimensjonene. I vår studie blir dette svært relevant, da dette gir oss en mulighet til å analysere lederroller og kompetanser som vurderes som sentrale i en effektiv organisasjon. Vi bygger på tidligere forskning og utvikling av teori av barnehagelederne i Norge med å bruke typologiene i PAIE. Vi bruker verktøyet MSAI som gjør at vi kan få svar på hvordan barnehagelederrollen ser ut i praksis. Vi setter dette så inn i en kontekst med både Gotvassli sin inndeling av PAIE og barnehageledelse sammen med ekspertgruppen sine ti trekk som vil prege barnehagelederrollen i fremtiden.

3.4 Kobling av Gotvassli sin inndeling av PAIE og barnehageledelse, de tolv lederkompetansene til Cameron og Quinn og ekspertgruppen sine ti trekk som vil prege fremtidens barnehagelederrolle

Gotvassli (2019) PAIE og barnehageledelse	Cameron og Quinn (2014) Lederkompetanser	Ekspertgruppen (2019) Ti trekk for fremtidens barnehagelederrolle
Produksjon- pedagogisk ledelse	Lede gjennom konkurranse Lede gjennom resultat Lede gjennom brukerfokus	Styreren blir en konkurranseleder Styreren blir en organisasjonsbygger
Entreprenørskap- strategisk ledelse	Lede gjennom innovasjon Lede gjennom fremtiden Lede gjennom kontinuerlig forbedring	Styreren blir en endringsleder Styreren skal være et bindeledd til omverden Styreren blir en nettverksdeltaker Styreren blir en politisk aktivist Med ulike eiere kommer ulike lederroller, og styrerrollen vil variere ut fra eierskap
Integrasjon- personalledelse	Lede gjennom utvikling av andre Lede gjennom mellommenneskelige forhold Lede gjennom samarbeid	Styreren skal lede et profesjonsfellesskap Styreren skal lede dem som ikke er barnehagelærere
Administrasjon- administrativ ledelse	Lede gjennom tilpasning Lede gjennom kontrollsystemer Lede gjennom koordinering	Styreren blir en IKT-leder

Figur 7: Sammenheng Gotvassli sin framstilling av PAIE og barnehageledelse, Cameron og Quinn sine lederkompetanser og ekspertgruppen sine ti trekk for fremtidens barnehagelederrolle.

Vi har satt sammen en modell som viser vår forståelse av den teoretiske forankringen i forhold til at vi bruker MSAI som verktøy for å måle lederkompetanser.

3.5 Hva kan belyse eventuelle variasjoner hos barnehagelederne?

Vi ønsker å belyse mulige årsaker til mulige variasjoner i ledelsesprofilene til barnehagelederne.

De to første variablene er **organisatoriske perspektiver**, nemlig størrelse på barnehagene og eierform. Vi tar utgangspunkt i *kontigensteorien*, som oppsto som en reaksjon på tidlige modeller for ideell organisering, både den klassiske skolen og *human-relation* modellen, som hersket i begynnelsen av 1900-tallet. «*Kontigensteorien oppfatter organisasjonens struktur som avhengig, «contingent», av de omstendighetene organisasjonen befinner seg i. Teorien argumenterer for at effektive organisasjoner klarer seg i kampen for livet. Effektiviteten oppnås gjennom at organisasjonen tilpasser seg til å møte omstendighetenes krav*» (Baldersheim & Rose, 2005, s. 210).

Kontigensteorien har sine røtter i et systemperspektiv, hvor organisasjoner sees på som organismer, i samspill med sitt omliggende miljø, de må tilpasse seg for å overleve (Baldersheim & Rose, 2005, s. 210). Kontigensteorien har vært gjenstand for debatt. Det hevdes at det ikke er grunnlag for å kalle dette en teori, men mer et perspektiv med flere varianter og betoning.

J.R Galbraith har sammenfattet det mest sentrale innholdet i kontigensteorien i to setninger:

1. Det finnes ingen beste måte å organisere på.
2. Ikke alle måter å organisere på er like effektive.

(Baldersheim & Rose, 2005, s. 211)

Omgivelsenes egenskaper spiller en sentral rolle i kontigensteorien. Mintzberg tar opp fire ulike dimensjoner av omgivelsene:

1. Stabilitet, omgivelsene kan variere fra stabile til dynamiske. Dynamiske omgivelser kan være uforutsigbart, gjøre organisasjonens virksomhet usikker og uforutsigbar.
2. Kompleksitet, omgivelsene kan variere fra enkle til komplekse, være homogene eller heterogene. Komplekse omgivelser er utfordrende å håndtere og det kreves god informasjon.
3. Markedets sammensatthet, organisasjonens marked kan variere fra integrert til diversifisert og sammensatt.

4. Fiendtlighet, organisasjonens omgivelser kan variere fra gunstig til fiendtlig. Organisasjoner i fiendtlige omgivelser er utsatt for konkurranse og fiendtlighet kommer ofte i kombinasjon av kompleksitet.

Hvordan skal så tilpasning skje i organisasjoner, for å være effektive i møte med omgivelsene?

Mintzberg skisserer videre:

- Jo mer dynamiske omgivelsene er, desto mer organisk er strukturen.
- Jo mer komplekse omgivelsene er, desto mer desentralisert er strukturen.
- Jo mer diversifisert organisasjonens marked er, desto større tilbøyelighet har organisasjonen til å dele seg opp i markedsbaserte enheter (gitt stort volum på virksomheten).
- Sterk fiendtlighet i omgivelsene driver organisasjonen til å sentralisere strukturen tilfeldig.
- Motstridende krav fra omgivelsene stimulerer organisasjonen til selektiv desentralisering.

Kontigensteorien sitt syn på organisasjoner er normativt og rasjonalistisk og kan kritiseres for å betrakte organisasjoner ut fra et for konkret perspektiv (Baldersheim & Rose, 2005, s. 215-217, 223).

Kontigensteorien forutsetter at organisasjonsstrukturen tilpasses for å møte omgivelsenes krav. Dette kan vi overføre til barnehagebransjen. Det er antatt at større barnehager drifter mer effektivt enn små. Det er også mange eksempler på at private barnehager driftes mer økonomisk effektivt, med bedre resultater enn kommunale. I lys av kontigensteorien kan vi dermed si at både å eksperimentere med størrelse og ulike eierskap, er forsøk på å tilpasse organisasjonene omgivelsenes stadig økende krav til effektiv drift. Hva gjør dette med ledelsen i de ulike barnehagene?

3.5.1 Størrelse på barnehagene

Det har gjennom de siste tiårene vært en endring mot at flere barnehager er blitt større. Så sent som i 1999 lå det et politisk vedtak i Kristiansand om at ingen kommunale barnehager skulle

bygges større enn to avdelinger. Den kommunale barnehagen Karuss ble ferdigstilt og startet opp det året. Barnehagen hadde plass til 27 barn. Den ble siden bygd på med en avdeling. Det viste seg at en to-avdelings barnehage er en vanskelig størrelse når man skal organisere barnegruppene, det gir lite stordriftsfordeler. Nå bygges de fleste nye kommunale og private barnehager fra 100 plasser og oppover. Per i dag er det Vågsbygd FUS barnehage som er den største i Kristiansand. Den ble åpnet 2015 med plass til 200 barn.

Ekspertgruppen (2018) viser til en undersøkelse som slår fast at det er en klar økning i andelen store barnehager (80 barn eller mer) og svært store barnehager (100 barn eller mer) bygget etter 2005 (Vassenden, Thygesen, Brosvik, Alvestad & Abrahansen, 2011). Det synes som om forskning rundt dette med størrelse av barnehagene i stor grad handler om hvordan eventuelt rutiner, regler og struktur påvirker barn, dagsrytme og aktiviteter. Børhaug og Lotsberg (2016) har i tillegg satt fokus på hvordan størrelse påvirker ledelse i barnehagene. De finner at større barnehager gjerne har en økt differensiering i både pedagogisk og praktisk arbeid. De peker også på at selv om barnehagene er blitt større og/ eller får mer delaktige eiere i forhold til administrativ avlastning, er det åpenbart langt mellom barnehagene som har tilstrekkelig kontorteknisk hjelp. Vi ser altså igjen at teori og undersøkelser tar utgangspunkt i ledelse som funksjon også i forhold til størrelse.

Vi har valgt følgende inndeling av kategoriene for størrelsene i vår presentasjon av barnehagene i Kristiansand:

- Små barnehager: opp til 43 barn
- Mellomstore barnehage: 44-80 barn
- Store barnehager: mer enn 80 barn

Hva er grunnen til at vi trekker fram størrelse på barnehagene som en mulig variabel som kan påvirke variasjoner i ledelsesprofilene?

I en liten barnehage er det færre å forholde seg til og dermed kanskje større nærhet til den daglige driften. Leder vil dermed komme tettere på sine medarbeidere, på godt og vondt. På den ene side er driften oversiktlig, med mindre grobunn for dannelse av subkulturer og mer transparent. Det kan være lettere å være lojal mot beslutninger fordi alle kjenner driften godt, og er avhengige av hverandre. På den annen side kan det muligens være problematisk å være

en tydelig, strategisk leder ettersom relasjonene er tette. Vanskelige avgjørelser kan være tøffe å ta dersom en kommer i konflikt med dem man er tett på i hverdagen.

I store organisasjoner er det behov for flere regler og rutiner for å få driften til å gå rundt, lederen har større trykk på administrativt og merkantilt arbeid. Det kan kanskje være et større fagmiljø med flere pedagoger og mer profesjonell drift. En leder må inneha en viss distanse både til de ansatte og til den daglige driften. Det kan imidlertid dannes subkulturer, det er ikke like lett å ha kontroll og full oversikt, samt følge opp alle ansatte. Det krever kanskje større grad av delegering til pedagogiske ledere. Barnehagelederen vil kunne være mer strategisk og kanskje ha flere å spille på i et lederteam.

Vi ønsker å belyse hvorvidt disse ulike forutsetningene som forskjell i størrelse gir, gir variasjon i ledelsesprofilene

3.5.2 Ulike eierformer i barnehagene

I mange sammenhenger blir ofte skillet mellom offentlige og private barnehager, et stridsspørsmål. Det handler om brukertilfredshet, økonomi og kvalitetsarbeid. Private aktører kan gjerne hevde at kommunen forfordeler egne barnehager siden de er både eier og barnehagemyndighet. «Som å sette bukken til å passe havresekken», er ordtak som ofte brukes for å problematisere dette med at tilsynsrollen ligger hos den største barnehageeieren. På den annen side er det heller ikke uvanlig at det stilles spørsmålstegn rundt dette med profittjag og utbytte, blant private eiere.

Barnehagesektoren er i særklasse i forhold til andelen private aktører i velferdssektorene i Norge. Rundt regnet er ca. 50% av sektoren privat (Kunnskapsdepartementet, 2018). Den private halvparten består av ei sammensatt gruppe av bedrifter, personer, organisasjoner og foreldre. En del av kommunene og en del av de ikke-kommunale eierne er i ferd med å bli så store, at de kan støtte og stille krav i mye større omfang. Dette er en endring i nyere tid. Hvordan dette påvirker ledelsesprosessene i barnehagesektoren må belyses tydeligere (Børhaug & Lotsberg, 2016).

De kommunale eierne er svært ulike i Norge. Fra små kommuner med en eller to barnehager til store kommuner som eier mange. Andelen private og kommunale barnehager varierer uavhengig av størrelse på kommune.

I Kristiansand er det nå 58% private barnehageplasser. De er fordelt på barnehager med eiere som er aksjeselskap, samvirke/ foreldredrevet, ideelle (menighet, pedagogiske ideologiske, samskipnad, stiftelse) og konsern/ kjeder (Læringsverkstedet, FUS, Espira). De private eierne er, som kommunene, svært ulike når det gjelder hvilke organisatorisk og kompetansemessig kapasitet de har (Børhaug & Lotsberg, 2016).

I vår oppgave vil vi dele de private inn i de som inngår i kjeder/ konsern og de som er enkeltstående. Dette er en avgrensning i forhold til oppgaven. Vi mener det er dette som er mest relevant for å kunne finne svar på problemstillingene våre og jakten på variasjoner i ledelseskompetansene. Hvem kan støtte seg på et større apparat i ryggen?

Ut fra et profesjons- og styringsperspektiv bør man forvente små forskjeller mellom offentlige og private barnehager. Rammeplan og lovverk er lik for alle og det er den samme profesjonen som har den faglige ledelsen i alle barnehager. Men i et organisasjonsteoretisk perspektiv vil en likevel kunne forvente at når organiseringen varierer, har det virkning og skaper forskjeller.

Legger de private barnehagelederne større vekt på profilering og markedsføring enn de kommunale? Legger kommunale ledere større vekt på intern orientering enn de private? Kan vi se tegn på at ulike eierformer gir ulik avlastning for barnehageledere i forhold til administrative oppgaver og funksjoner?

Hva er grunnen til at vi tenker at eierform kan være en variabel som kan gi variasjoner i ledelsesprofilene?

Det kan være at private tilbydere i større grad enn kommunale har et økonomisk motiv. Selv om de ønsker å gi et godt tilbud, er private eiere i større grad enn kommunale helt avhengig av at økonomien er balansert. Dersom de får underskudd over tid, har de ikke grunnlag for drift, de har ingen større organisasjon i ryggen og må avvikle. Større private tilbydere ønsker kanskje et utbytte, og har fokus på innsparing av den grunn. Så kan en naturligvis hevde at

økonomi er et stort fokus også i kommunale enheter. Bransjen preges av knapphet på ressurser, men det er likevel en annen situasjon.

En kan tenke at private eiere er mer konkurranseorientert og bringer inn elementer fra andre ledelsestradisjoner, eksempelvis privat næringsliv. Dette kan påvirke ledelsesprofilene til barnehageledere i større kjeder.

Vi vil undersøke hvorvidt eierform gir variasjoner i ledelsesprofiler og om barnehageledere i private barnehager leder tydeligere gjennom resultater, innovasjon og fremtid.

3.5.3 Leders formelle kompetanse

Den siste variabelen vi ønsker å se grundigere på, er et **individuell trekk ved lederen**. Vi vil undersøke hvorvidt formell lederkompetanse virker inn på lederskapet.

Lov om barnehager §17 slår fast at:

«Barnehagen skal ha en daglig leder som har utdanning som barnehagelærer eller annen høgskoleutdanning som gir barnefaglig og pedagogisk kompetanse» (2005).

Dette er en oppmykning av tidligere lovtekst og åpner for at også andre grunnutdanninger kan godkjennes, men den gir likevel tydelige føringer for profesjonskompetanse og god kjennskap til organisasjonens kjerneoppgaver.

Vi vil i vår oppgave undersøke hvorvidt barnehageleders formelle kompetanse har betydning for hvordan rollen fylles. Særlig er vi interessert i hvorvidt videreutdanning i ledelsesfag har betydning for praksis.

I rapporten «Deltakerundersøkelsen for barnehageansatte» (2017) Resultater fra en spørreundersøkelse blant ansatte som har tatt videreutdanning innenfor strategien «Kompetanse for fremtidens barnehager», refereres Kennedy, som påpeker at følgende faktorer har betydning for hvorvidt videreutdanning har effekt (Siddiq & Gjerustad, 2017, s. 14):

- Det må være **aktiv læring**, de som tar videreutdanning må gis anledning til å teste ut ny kunnskap i praksis.

- Det må være **sammenheng mellom arbeid og studie**, det må oppleves relevant og dekke et behov.
- Det må ikke være **lokale hindringer**, det må altså legges til rette for at en kan jobbe og studere samtidig. Det må utvises interesse fra ledelsen.
- Det må være stor grad av **frivillighet**, en må være motivert og selv velge å ta denne utdanningen.

Siden 2011 har det vært organisert styrerutdanning rundt om i landet, en videreutdanning med vekt på ledelsesfag i regi av Utdanningsdirektoratet. «*Utdanningen har som formål å styrke deltakernes pedagogiske og administrative lederkompetanse og den har et omfang av 30 studiepoeng fordelt over tre semestre. Studiet kan senere innpasses i en mastergrad*» (Steen Jensen, Bråten, Svalund & Talberg, 2018, s. 48).

I 2018 kom en FAFO rapport som evaluerer videreutdanningen for pedagogiske ledere og barnehageledere. De har blant annet sett på faktisk utbytte av styrerutdanningen. Over halvparten av barnehagelederne opplevde at studiet hadde endret deres måte å lede på. Det oppleves som positivt med fokus på ledelse, ikke bare pedagogisk arbeid. Alt i alt er respondentene svært positive i forhold til nytte og utbytte av studiet (Steen Jensen et al., 2018, s. 54-55). Det er altså god grunn til å anta at leders formelle kompetanse har innvirkning på utøvelse av ledelsesfunksjoner og de ulike lederkompetansene.

Det er fremdeles et mindretall av barnehageledere som har en mastergrad i ledelse, men ekspertgruppens rapport (2018), er tydelig på at det i fremtiden kan bli et krav. Spennet i kompetanse antas nå å være stort, fra barnehageledere med kun grunnutdanning, til andre med solid formell videreutdanning i ledelsesfag.

Hva er grunnen til at vi ønsker å sjekke ut hvorvidt videreutdanning innen ledelse kan påvirke ledelsesprofilene?

Det å ha utdannelse og kunnskap kan gjøre det lettere å innta et fugleperspektiv på driften. Dersom en har kjennskap til ulike teoretiske modeller, teorier og verktøy, kan det være enklere å være strategisk og se kompleksiteten i driften som helhet. Vi ønsker å kartlegge om den enkelte leder opplever formell kompetanse og videreutdanning i ledelsesfag som nyttig og om det dermed kan ha betydning for ledelsesprofilene.

Vi vil belyse hvorvidt formell videreutdanning innen ledelsesfag gir utslag på ledelsesprofilene, og om lederne med tilleggsutdanning opplever seg bedre rustet til ledelsesutfordringene.

Alle disse antakelsene får vi sjekket ut i MSAI undersøkelsen.

3.6 Oppsummering av den teoretiske forankringen knyttet til våre problemstillinger

Dette kapittelet har beskrevet en teoretisk tilnærming til barnehagelederskap i praksis. Vi tok utgangspunkt i generell teori om ledelse og har siden satt det inn i en barnehagekontekst med fokus på den tradisjonelle funksjonsinndelingen til Adizes. Denne inndelingen av funksjoner har blitt mye brukt i forskning og utvikling knyttet til barnehageledelse i Norge.

Videre har vi vist hvordan Gotvassli har satt typologiene i PAIE inn i en barnehagekontekst. Dette koblet vi så med Cameron og Quinn sine lederkompetanser. Vi har selv vurdert hvordan ekspertgruppens punkter for barnehagelederrollen i fremtiden passer inn i inndelingen. Dette har vi så sammenfattet i vår egen figur 7 i avsnitt 3.4.

Første del av problemstillingen vår lyder: *hvilke ledelsesprofiler har barnehageledere i Kristiansand, og i hvilken grad er det variasjoner?* Ledelsesprofilene skal kartlegges, og eventuelle variasjoner belyses og drøftes. Er det variasjoner som kan belyses med utgangspunkt i variablene størrelse og eierskap, altså **organisatoriske trekk**, trekk ved selve barnehagen? I tillegg ønsker vi å undersøke en siste variabel, nemlig lederens formelle videreutdanning i ledelsesfag. Dette er trekk ved lederen, altså et **individuell trekk**. Med utgangspunkt i disse variablene, har vi utledet antakelser/ hypoteser om eventuelle sammenhenger, og hvorvidt disse variablene påvirker den enkeltes lederskap.

Kapittel 4. Metodisk tilnærming

4.1 Hva er metode?

“Forskningsbasert kunnskap er basert på at spørsmål stilles på en spesiell måte, at spekulasjoner gjøres på en spesiell måte, og ikke minst at forsøk på å besvare spørsmålene følger en spesiell metodikk”(Jacobsen, 2015, s. 13).

Informasjon om virkeligheten kalles i vitenskapen *empiri*. Metode dreier seg om hvordan man på ulikt systematisk vis samler inn data om virkeligheten. En begynner med å utvikle en problemstilling, basert på spørsmål og spekulasjoner en gjør seg innenfor et område. Neste skritt er å overveie ulike metoder og undersøkelsesopplegg, for så å velge det design som er best egnet til å få fram gode svar på aktuell problemstilling. En må velge hvordan en vil samle inn data, og finne best mulig måte å drive med analyser og tolkning av data i etterkant. Framskaffe, kartlegge og tolke.

En kan også bruke begrepene *ontologi* og *epistemologi* for å forklare den tette sammenhengen mellom oppfatning, virkelighet og metode. *Ontologi* er gresk, og peker på «slik ting faktisk er», eller læren om hvordan virkeligheten faktisk ser ut. Dette har vært grunnlag for diskusjon i hundrevis av år. Det er trolig umulig å komme til en enighet om hvilket syn som er riktig. *Epistemologi* betyr «læren om kunnskap» dette omhandler i hvilken grad det faktisk er mulig å tilegne seg sann kunnskap om denne verden (Jacobsen, 2015, s. 23). Metode er de teknikker som brukes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten.

Det skilles mellom *induktiv* og *deduktiv* tilnærming. *Induktiv tilnærming* medfører at man går fra empiri/ virkelighet til teori, all teori bør således være fundert i virkeligheten. Forskeren må samle inn data med åpent sinn. *Deduktiv tilnærming* medfører at man går fra teori til empiri, tar utgangspunkt i teoretiske antakelser, og søker empiri med utgangspunkt i dette. Forskeren har da en klar teori før innsamling av data starter (Jacobsen, 2015, s. 23).

Vi har i vår oppgave inntatt en deduktiv tilnærming, hvor vi har et teoretisk utgangspunkt, og ønsker å samle inn data for å få svar på våre forskningsspørsmål. Vi beveger oss på en akse fra et teoretisk utgangspunkt, spekulasjoner og spørsmål, via forskning til tolkning, for til slutt å skissere hvilke konsekvenser denne forskningsbaserte kunnskapen kan få.

4.1.1 Kvantitativ versus kvalitativ metode

«Målet med forskning er å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten»
(Jacobsen, 2015, s. 21).

Innenfor forskningsfeltet er det to metoder som benyttes for å innhente empiri, disse er henholdsvis *kvantitativ* og *kvalitativ* metode. Metodene kan også kombineres. *Kvantitativ metode* er en måte å finne omfang, hyppighet, eller utstrekningen av et fenomen, ofte i forbindelse med en problemstilling av testende karakter. Det er mange, eller mye som skal undersøkes, en ønsker å gå i bredden. Man ønsker et *ekstensivt* opplegg, en metode som ikke undersøker nyanser, men rekker over et stort utvalg enheter. En spørreundersøkelse er eksempel på en slik tilnærming. Problemstillingen en har valgt gjør det hensiktsmessig å velge en lukket tilnærming, - kvantitativ metode.

Den andre tilnærmingen kalles *kvalitativ metode*, og er førstevalget ved *eksplorerende* problemstillinger, som konsentrerer seg om et lite utvalg enheter, hvor en går i dybden og ønsker å belyse nyanser. Et eksempel på slik metode er dybdeintervju, og en samler åpne, eller kvalitative data.

4.2 Design

Oppgaven vår bygges opp med en innledning hvor vi presenterer problemstilling, diskuterer relevans, før vi presenterer teorien vi anser som et relevant bakteppe for å belyse problemstillingen, - vårt teoretiske fundament. Vi gjennomfører en kvantitativ undersøkelse hvor vi ønsker å kartlegge styrernes kompetanse og ledelsesprofiler. Senter for anvendt kommunalforskning ved Universitetet i Agder har oversatt, tilpasset og digitalisert verktøyet.

Videre vil vi forske i variasjoner og likheter, og har valgt et par hypoteser som vi ønsker å undersøke. Disse hypotesene er størrelse på barnehagene, eierform, altså privat kontra kommunal (eventuelt også kjede/ frittstående privat), styrerens formelle kompetanse.

Etter metoddelen skal vi behandle og tolke funn, drøfte disse, for avslutningsvis å peke på mulige konsekvenser utfra dette.

4.3 Problemstillingens ordlyd og valg av metode

Vår problemstilling lyder som følger:

Hva gjør barnehagelederne i praksis, hvordan vurderer de egne prestasjoner og hvor viktig synes de at det de gjør er? Er de rustet for fremtiden?

- 1. Hvilke ledelsesprofiler har barnehageledere i Kristiansand i dag?**
- 2. I hvilken grad er det variasjoner i ledelsesprofilene?**
- 3. Har barnehageledere i Kristiansand ledelsesprofiler som samsvarer med det som ekspertgruppen definerer som fremtidens krav til rollen?**

For å finne svar på disse forskningsspørsmålene, var det viktig å systematisk samle inn data som kunne belyse dette. Ettersom vi ønsket å si noe om barnehageledergruppa i Kristiansand, og ledelsesprofiler, se på variasjoner og ulike variabler, var det tidlig klart at vi ville benytte kvantitativ metode. Problemstillingen legger føringer for hva slags metode det er hensiktsmessig å benytte.

4.4 Valg av respondenter, populasjon

Vi har valgt å sende ut spørreskjema til alle barnehageledere i Kristiansand kommune, med unntak av private familiebarnehager. Disse driftes i henhold til et annet lovverk, og har en helt annen organisering enn ordinære barnehager, ofte med leder uten barnehagelærerutdanning. Vi har ikke plukket ut et utvalg blant de ordinære barnehagene, eller valgt kriterier for deltakelse, men gått bredt ut til hele populasjonen.

4.5 Valg av spørreskjema og verktøy

Vi falt raskt ned på at vi ønsket å benytte MSAI lederkartlegging som grunnlag for spørreundersøkelsen. Dette er en vel utprøvd kartlegging, og spørsmålene er forankret i teori om ledelsesadferd og lederkompetanser (Cameron & Quinn, 2014). Ledelsesferdigheter som pekes på, er organisert i de fire kategoriene i “Rammeverket for konkurrerende verdier” (Competing Values framework) som ble omtalt tidligere i oppgaven, i kapittel 3.4. Verktøyet kartlegger lederes styrker og svake sider, og identifiserer nødvendig kompetanse som er nyttig og anvendbar for å få til utvikling i en organisasjon. Ved hjelp av MSAI får vi kartlagt kompetanser og ferdigheter som finnes blant barnehagestyrere i Kristiansand. Hva slags kompetanse har de, hva trenger de, hva bruker de?

Undersøkelsen er tredelt:

- I den første delen, spørsmål 1-60, skal deltakerne vurdere seg selv som leder
- Andre del går på utøvelse av ledelse, spørsmål 61-75. En skal her vurdere og ta stilling til i hvilken grad en presterer ut ifra gitte lederferdigheter i dag.
- Tredje del tar for seg betydningen av lederferdigheter og kompetanser for organisasjonen. I spørsmål 76-87 skal leder vurdere og ta stilling til dette.

Undersøkelsen er beregnet til å ta 30-40 minutter, det er altså en relativt omfattende undersøkelse i det som kanskje oppleves som en allerede hektisk hverdag.

4.5.1 Tverrsnittsundersøkelse

I en kvantitativ spørreundersøkelse sendes undersøkelsen ut til et gitt tidspunkt, og vi får et øyeblikksbilde.” *Tverrsnittsundersøkelser kan være studier av hele populasjoner, noe som ikke er uvanlig når populasjonen er relativt avgrenset (for eksempel ansatte i en organisasjon). Vanligvis vil slike studier betegnes som ekstensive, det vil si at de innebefatter mange enheter*” (Jacobsen, 2015, s. 108).

I vårt tilfelle definerer vi styrergruppen i Kristiansand som populasjonen, og det er 110 enheter.” *Fordelen med denne typen undersøkelsesopplegg er a) at de gir en presis beskrivelse av en tilstand på et gitt tidspunkt, og / eller b) at en kan finne ut hvilke fenomener som varierer sammen på et gitt tidspunkt*” (Jacobsen, 2015, s. 109). Vår undersøkelse gjennomføres på et gitt tidspunkt, og man vil kunne tolke funnene, finne ut hvilke fenomener som varierer på dette gitte tidspunkt. Hvordan er ledelsesprofilene, hvordan sammenfaller de, hvor er det variasjon, og hvilke konsekvenser får det?

4.6 Svakheter og styrker ved denne type undersøkelser

Web-baserte undersøkelser har *lave kostnader*, og i forhold til eksempelvis dybdeintervju, er denne datainnsamlingen arbeidsbesparende. En må bruke noe tid på å sette opp e-post lister og finne kontaktinfo, men når dette arbeidet er gjort, er det effektivt å sende ut til mange. Det er også en fordel at denne type undersøkelser har en stor grad av *kompleksitet*. En kan utarbeide komplekse spørreskjema og samle inn store mengder materiale. Enda en styrke er *asynkronisitet*, det er ikke viktig når undersøkelsen sendes ut, en trenger ikke ha kontakt med respondenter. Det er *liten intervju-effekt*, når en ikke ser hverandre, hører stemme,

toneleie osv. Den siste sterke siden er grad av *opplevd anonymitet*. En kan føle seg trygg på at data behandles konfidensielt.

Av svake sider, er det åpenbart at det kan være en utfordring i forhold til *svarprosent og representativitet*. I vårt tilfelle er det ikke et problem at barnehageledere ikke mottar mail, eller benytter dette, og vi når, et for oss representativt utvalg, men svarprosenten er lav, av ulike grunner. Altså er *frafall* en svakhet. En annen svakhet ved slike undersøkelser er at *interessen* kan være lav, det oppleves ikke meningsfullt for respondenter å bruke tid på en undersøkelse. En annen svakhet er *hurtighet*, det er raskt å sende ut en undersøkelse, men mange drøyer med å svare, så det går tid likevel. En siste svakhet er *mangelfull interaksjon*. Det er ikke kontakt og dialog, og en får ikke oppklart misforståelser og usikkerhetsmomenter (Jacobsen, 2015, s. 279-281).

4.7 Gjennomføring av undersøkelse/ innsamling av data

Selve spørreundersøkelsen/ surveyen ble sendt ut medio juni 2020. Våren hadde vært preget av unntakstilstand og en barnehagehverdag ingen hadde opplevd før, med korona-epidemien som en altoverskyggende rammefaktor. Vi fikk hjelp av Universitetet i Agder til å sende ut survey til alle med ledelsesfunksjon i kommunen, både kommunale og private. Vi var klar over at styrerne var preget av mye arbeid over lengre tid, og at de gjennom hele våren hadde rapportert og svart på korona- relaterte surveyer. De hadde bedrevet kriseledelse, og var opptatt av her og nå situasjonen. Dette kunne gi utslag, både i forhold til svarprosenten og hva de faktisk svarte.

4.7.1 Respondenthåndtering og svarprosent/ frafall

Etter at undersøkelsen var sendt ut, avventet vi, før vi fikk tilbakemelding om lav svarprosent. Da sendte vi ut en påminnelse, som førte til et par tilbakemeldinger. De var av ulik karakter, et par opplevde det som vanskelig og utilgjengelig, omfattende og innfløkt, mens andre var svært støttende og opplevde undersøkelsen som veldig relevant. Vi vurderte det som riktigst at påminnelsene kom fra studenten på samme nivå, som selv er ansatt som barnehageleder, og ikke fra studenten som er kommunalsjef barnehage, da dette ville være uheldig, og kunne oppleves som press fra egen leder. Like før undersøkelsen ble lukket sendte vi en siste påminnelse, og fikk svarprosenten opp i 46 %. Dette er langt lavere enn vi hadde ønsket oss.

Vi hadde et håp om at de fleste ville tenke at dette var en aktuell problemstilling som kunne synliggjøre utfordringene i lederrollen, slik de beskrives i ekspertgruppen sin rapport (2018). Vi har imidlertid forståelse for at våren 2020, og korona-situasjonen gjorde at de fleste barnehageledere måtte velge mellom hva som er viktig og hva som er viktigst, og prioriterte andre ting. Vi fikk også enkelte tilbakemeldinger på at noen hadde opplevd tekniske problemer, lenker som ikke virker etc. Mange gir nok opp en såpass omfattende undersøkelse dersom de opplever motstand av ulik karakter. Selv om vi hadde ønsket oss høyere deltakelse, tenker vi at vi fikk et representativt utvalg, med adekvat fordeling mellom kommunal og privat, store og små organisasjoner, og kjedebarnhager/ frittstående.

4.7.2 Etiske overveielser

Vi skal forske på egen organisasjon. Vi skal forske både på private og kommunale barnehager, men de kommunale lederne er våre kollegaer. Den ene forskeren/masterstudenten her, er endatil kommunalsjef barnehage, og har en lederrolle i forhold til de som skal svare. Dette er en asymmetrisk relasjon som er viktig å reflektere over, når funn skal tolkes. Føler barnehagelederne seg presset til å svare? Er de redd for at svarene ikke framstår tilstrekkelig anonymisert? Kan de være redd for at dette får konsekvenser for relasjonen, eller deres arbeidsforhold siden? Hensikten med undersøkelsen er beskrevet i følgebrev, og vårt håp er at denne undersøkelsen, og vår oppgave, kan gi nyttig informasjon og kunnskap som vil være interessant for bransjen i det videre. Således er vi på linje med det Jacobsen beskriver som *konsekvenslogikk*. Gevinsten man tenker man kan oppnå gjennom kartleggingen, veier opp for de problemene respondentene kan oppleve (Jacobsen, 2015, s. 46).

Det er tre grunnleggende krav knyttet til forhold mellom forsker og respondent som må ivaretas, disse tre er *informert samtykke*, *krav på privatliv*, og *krav på å bli korrekt gjengitt* (Jacobsen 2018:47). Et informert samtykke bygger på kompetanse, frivillighet, full informasjon og forståelse. En vil tenke at de som er barnehageledere har forståelse av alle disse aspektene, men en kan ikke helt se bort fra at det ikke oppleves som helt frivillig å delta, når ens egen leder sender ut en undersøkelse. Dette ble poengtert i følgebrevet. Krav til privatliv omhandler hvor følsom informasjon er det som samles inn, hvor privat er denne informasjonen og hvor stor mulighet er det for likevel å identifisere enkeltpersoner?

Undersøkelsen er meldt inn til NSD. Resultatene er anonymisert, men det vil alltid være en risiko, som en må overveie, for at det er mulig å kjenne igjen kollegaers svar utfra kjennskap til trekk ved omgivelsene og rammene. Krav til riktig presentasjon av data, er en etisk forpliktelse enhver forsker har, en skal forsøke å gjengi resultater fullstendig og i riktig sammenheng og kontekst (Jacobsen, 2015, s. 51).

4.8. Å studere egen organisasjon

Det er naturligvis både fordeler og ulemper ved å forske i egen organisasjon, men for mange som tar studier ved siden av en krevende jobb, er det den enkleste løsning. En har førstehåndskjennskap, og det praktiske er ofte lettere løsbart. Denne førstehåndskunnskapen kan deles opp i følgende positive aspekter:

- En får lettere tilgang til informasjon, ved at en kjenner systemer, e-postlister, nøkkelpersoner og rutiner. En på «innsiden» møter ofte større åpenhet og mer tillit.
- En kjenner uformelle strukturer og «stammespråk», og vet hvordan man best får fram informasjon.
- En kjenner historikken i organisasjonen, slik at en lettere kan plassere hendelser og fortellinger i historisk sammenheng.

Det å gå tett på egen organisasjon har naturligvis også ulemper og utfordringer, den viktigste er at en kan ha utviklet «blinde flekker», og er forutinntatt. En får øye på det en forventer å se.

- Det kan være vanskelig å holde kritisk avstand, det er en fare for at en har sterke meninger, erfaringer og inntar rolle som part i saken.
- Andre kan oppfatte deg som partisk og du kan møtes med mistenksomhet.
- En oppsøker kanskje bare de uformelle strukturene en kjenner best, og mister informasjon om deler av driften en ikke er fullt så integrert i.
- En kan tenke at en må «legge bånd på seg», sensurere kritiske synspunkter fordi en skal tilbake til egen organisasjon (Jacobsen, 2015, s. 56-57).

Vi har reflektert over alle disse aspektene, og kommet fram til at i vår situasjon er fordelene klart større enn ulempene.

4.9 Empirisk analyse

Hvordan har vi analysert og systematisert data? Vi har laget gjennomsnittsanalyser, bruker Excel til å utarbeide indekser for så å fremstille resultatene i tabeller.

- Del 1 av undersøkelsen, de første 60 spørsmålene som tar for seg 12 lederkompetanser, har vi satt opp i en indeksfil.
- Del 2 og 3 av undersøkelsen, har vi regnet ut gjennomsnittet.

4.9.1 Intern og ekstern gyldighet

Ifølge Jacobsen er målet med all forskning å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten (2015). Han sier videre at empirien må oppfylle to krav, den må være gyldig og relevant (valid). Den må være pålitelig og troverdig (reliabel).

MSAI er et gjennomprøvd verktøy som vi oppfatter som valid, ettersom det er testet gjennom grundige analyser og studier i en årrekke. Spørsmålene som stilles er relevante i forhold til vår problemstilling, dette styrker undersøkelsens validitet.

Vi samarbeider med universitetet i Agder om gjennomføringen av undersøkelsen, dette gjør forskningen troverdig og pålitelig. Arbeidet er godkjent av datatilsynet, og vi har fått tilbakemelding fra respondenter på at det var relevant og viktig arbeid. Undersøkelsen er anonym, og omfatter mange enheter, det skal ikke være mulig å gjenkjenne individer. Derfor er det grunn til å tro at respondentene svarer oppriktig. Vi opplever derfor denne undersøkelsen som reliabel.

Intern gyldighet går på om hvorvidt resultatene oppfattes som riktige. Er det samsvar mellom virkeligheten og forskerens beskrivelse av denne virkeligheten? Viktige spørsmål å stille seg er:

- Gir studieobjektene en sann representasjon av virkeligheten?
- Har vi fått tak i de riktige kildene?
- Gir kildene riktig informasjon?
- Når i undersøkelsen blir data samlet?
- Hvordan kommer informasjonen fram?
- Gir forskeren en sann representasjon av data?
- Validering gjennom kritisk drøfting av kategorier og hendelser.
- Validering gjennom kritisk drøfting av sammenhenger.

Overførbarhet, eller *ekstern gyldighet* henspiller på hvorvidt resultatene vi har frambrakt har verdi utover vår egen organisasjon, kan funnene fra undersøkelsen faktisk generaliseres? Kan resultatene ha verdi, fra et utvalg til en større populasjon? Dette kan man aldri helt bevise. Det kan sannsynliggjøres, men kanskje bare moderat generaliseres (Jacobsen 2018).

Vi får konkrete svar fra barnehageledere i Kristiansand i forhold til hva de gjør, hvordan de vurderer egne prestasjoner og hvor viktig de synes at det de gjør er. Det er sannsynlig at dette kan generaliseres, ettersom rammene for barnehagedrift er nokså lik i hele landet. Vi har tolket funnene ut ifra relevant teori, presentert i oppgavens teoridel kapittel 3.

4.9.2 Mulige feilkilder

Er antall respondenter stort nok til at en kan si at dette er relevant, eller pålitelig? Vi skulle ønsket oss langt større svarprosent, men må bruke de svarene vi har fått, for hva de er verdt. En kan alltid spørre seg selv om måten vi har gjennomført undersøkelsen på, kan være årsaken til de resultatene vi har fått? Skyldes resultatene selve undersøkelsesopplegget?

Mulige feilkilder i en slik undersøkelse kan være:

- Utformingen av selve spørreskjemaet (Ledende spørsmål, ledende kontekst).
- Trekk ved respondenten (strategiske svar, «tvungne svar», svarte i «hytt og pine»).
- Trekk ved respondentens kontekst (Jacobsen, 2015).

4.10 Oppsummering

I dette kapitlet har vi redegjort for metode og de metodiske valgene vi har gjort, og hvilken populasjon vi har. Vi har gjort rede for våre refleksjoner i forkant av valgene for så å drøfte sterke og svake sider ved vår metodiske tilnærming.

Vi har forsøkt å åpent vise hvordan gjennomføringen har vært, hvordan vi har framskaffet data, hvilke data vi har fått og hvordan disse har blitt behandlet. Vi har, sagt med andre ord, foretatt en metodologisk drøfting.

Kapittel 5: Resultater og analyse av data

I dette kapittelet vil vi presentere og analysere vårt empiriske materiale. Vi har strukturert vår framstilling ut ifra de to første problemstillingene våre: hvilke ledelsesprofiler har barnehagelederne i Kristiansand i dag og i hvilken grad finner vi variasjoner? Vi kommenterer resultatene fra undersøkelsen fortløpende. Vi presenterer de ulike skårene i tabeller.

5.1 Analyse av funn

Våre funn i MSAI- undersøkelsen er framstilt i tabellene 1-16. Her har vi tatt med oss Adizes fire lederstiler (1991) og Cameron og Quinn sine lederkompetanser (2014) i framstillingene. Dette er også gjort i masteroppgaven «Ledelse og lederkompetanser i attraktive barnehager» (Harberg & Møster, 2018).

I undersøkelsen får vi frem tre ulike aspekter:

- Hvordan beskriver lederne sin **adferd** i hverdagen ut ifra et sett med lederferdigheter?
- I hvilken grad vurderer de sine egne **prestasjoner** ut fra gitte lederferdigheter?
- Til sist rangerer de **viktigheten** av de ulike lederferdighetene i egne lederjobb og den organisasjonen de er en del av.

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

Til lederstilen *entreprenør* hører lederkompetansene *lede gjennom innovasjon, lede gjennom fremtiden og lede gjennom kontinuerlige forbedringer*. Til lederstilen *produsent* hører lederkompetansene *lede gjennom konkurranse, lede gjennom resultat og lede gjennom brukerfokus*. Til lederstilen *administrator* hører lederkompetansene *lede gjennom tilpasning, lede gjennom kontrollsystem og lede gjennom koordinering*. Til lederstilen *integrator* hører lederkompetansene *lede gjennom utvikling av andre, lede gjennom mellommenneskelige forhold og lede gjennom teamarbeid*.

I framstillingen får vi også fram dimensjonene intern/ integrasjon versus ekstern/ differensiering og fleksibilitet/ endring versus kontroll/ stabilitet (Cameron & Quinn, 2014).

5.2 Samlet gjennomsnittprofil for barnehagelederne i Kristiansand

Vi presenterer her samlet et gjennomsnitt av ledelsesprofilene for våre 36 respondenter.

Man kan si at barnehagelederne i Kristiansand samlet sett skårer seg selv høyt både i forhold til egen atferd, egne prestasjoner og de ser også på alle sine oppgaver som viktige. I forhold til skalaen som er brukt fra 1-5, ligger gjennomsnitt av alle svarene mellom 3,1 og 4,6. Det er ulike parameter i de ulike skalaene. Dette har vi kommentert under hver tabell.

Gjennomsnittet på dimensjonene fleksibilitet, eksternt, stabilitet og internt ligger mellom 3,4 og 4,4. Det er likevel variasjoner som er verdt å merke seg. Vi vil nå først gå inn på de ulike vurderingene enkeltvis før vi oppsummerer funn i den samlede gjennomsnittprofilen for barnehagelederne i Kristiansand.

Videre i vår framstilling kommer vi til å skille på kompetanser som respondentene skårer 4,0 og høyere på, og hvor mange kompetanser de skårer 3,9 og lavere. Det samme gjelder dimensjonene intern- eksternt og stabilitet- fleksibilitet. I forhold til differanse mellom ulike skår, anser vi opp til 0,4 som liten differanse og fra 0,5 og oppover som stor differanse.

5.2.1 Gjennomsnittprofil av barnehagelederne- vurdering av egen atferd i hverdagen

I undersøkelsen har lederne beskrevet sin atferd i hverdagen ut ifra et sett med lederferdigheter. Vi har merket laveste skår med grønt og høyeste skår med blått. Dette gjøres også videre i andre tabeller i oppgaven.

PAIE, Adizes (1991) Lederstiler	Cameron og Quinn (2014) Lederkompetanser	Gjennomsnitt barnehagelederne Egenvurdering atferd
ENTREPRENØR	FLEKSIBILITET	4,0
	Lede gjennom innovasjon	3,8
	Lede gjennom fremtiden	3,8
	Lede gjennom kontinuerlig forbedring	3,9
PRODUSENT	EKSTERNT	3,7
	Lede gjennom konkurranse	3,6
	Lede gjennom resultat	3,8
	Lede gjennom brukerfokus	4,0
ADMINISTRATOR	STABILITET	4,0
	Lede gjennom tilpasning	4,1
	Lede gjennom kontrollsystemer	3,6
	Lede gjennom koordinering	4,2
INTERGRATOR	INTERNT	4,1
	Lede gjennom utvikling av andre	4,1
	Lede gjennom mellommenneskelige forhold	4,3
	Lede gjennom teamarbeid	4,2

Tabell 1: Gjennomsnittprofil av barnehagelederne i Kristiansand- vurdering av egen atferd i hverdagen.

Spørsmålene som er knyttet til denne gjennomsnittprofilen er fra spørsmål hvor lederne blir bedt om å vurdere i hvilken grad de er enige i påstander som gjenspeiler de selv som ledere. Skalaen går fra 1-5 og er som følgende: 1-Svært uenig, 2- Uenig, 3- Hverken enig eller uenig, 4- Enig og 5- Svært enig. Gjennomsnittet er regnet ut fra våre 36 respondenter.

Vi ser her at når barnehagelederne vurderer sin egen atferd, har seks av lederkompetansene en skår på 4,0 eller høyere og tilsvarende en skår på 3,9 eller lavere. I forhold til ledelseskategoriene, er det *integrator* som er den som skårer høyest totalt sett med et gjennomsnitt på ledelseskompentansene knyttet til den lederstilen på 4,2. Variasjonen ligger mellom 4,1-4,3. Den høyeste skåren på lederkompetanser ligger her på 4,3 på *lede gjennom mellommenneskelige forhold*. Lederkompetansene knyttet til *administrator* har et gjennomsnitt på 4,0, men størst variasjon mellom de tre tilhørende lederkompetansene fra 3,6 *lede gjennom kontrollsystemer* til *lede gjennom koordinering* 4,2.

Entreprenør og *produsent* kommer ut på likt gjennomsnitt i summen av de tilhørende lederkompetansene med 3,8. Det er minst variasjon mellom lederkompetansene på *entreprenør* fra 3,8 til 3,9. Lederkompetansene knyttet til *produsent* har variasjon fra 3,6 til 4,0. Her er den andre laveste skåren på 3,6 på *lede gjennom konkurranse*.

I vårt empiriske materiale finner vi at barnehagelederne i Kristiansand skårer egen lederatferd høyest på interne forhold i barnehagen, mens de eksterne forholdene ser ut til å være mindre vektlagt. Det ledes på flere måter for å oppnå stabilitet, men dette med å *lede gjennom kontrollsystemer* har liten plass. Det er verdt å merke seg at i utøvelse av ledelse i hverdagen, så er det innovasjon, fremtid og kontinuerlig forbedring som får minst plass.

5.2.2 Gjennomsnittprofil av barnehagelederne- vurdering av egne prestasjoner ut fra gitte lederferdigheter

I del to av undersøkelsen vår vurderte respondentene sine egne prestasjoner opp imot noen gitte lederferdigheter.

PAIE, Adizes (1991) Lederstiler	Cameron og Quinn (2014) Lederkompetanser	Gjennomsnitt barnehagelederne Egenvurdering prestasjoner
ENTREPRENØR	FLEKSIBILITET	3,6
	Lede gjennom innovasjon	3,4
	Lede gjennom fremtiden	3,4
	Lede gjennom kontinuerlig forbedring	3,8
PRODUSENT	EKSTERNT	3,4
	Lede gjennom konkurranse	3,1
	Lede gjennom resultat	3,8
	Lede gjennom brukerfokus	4,0
ADMINISTRATOR	STABILITET	4,0
	Lede gjennom tilpasning	4,0
	Lede gjennom kontrollsystemer	3,1
	Lede gjennom koordinering	3,8
INTERGRATOR	INTERNT	3,9
	Lede gjennom utvikling av andre	4,1
	Lede gjennom mellommenneskelige forhold	4,5
	Lede gjennom samarbeid	3,8

Tabell 2: Gjennomsnittprofil av barnehagelederne i Kristiansand- vurdering av egne prestasjoner ut fra gitte lederferdigheter.

I de spørsmålene som er knyttet til denne gjennomsnittsprofilen er det oppgitt et sett med ulike lederferdigheter. Respondentene ble bedt om å vurdere i hvilken grad du som leder presterer i forhold til disse lederferdighetene. Skalaen går fra 1-5 og er som følgende: 1- Dårlig, 2- Tilstrekkelig, 3- Gjennomsnittlig, 4- Svært bra og 5- Fremdragende. Gjennomsnittet er regnet ut fra våre 36 respondenter.

Barnehagelederne vurderer her kort sagt hvor flinke de synes de er i forhold til de oppgavene de løser i sin ledergjerning. Det er påfallende at her har fire av lederkompetansene skår på 4,0 eller høyere, mens tilsvarende åtte har en skår på 3,9 eller lavere. Dette er en lavere samlet skår enn da de vurderte egen atferd.

I forhold til ledelseskategoriene, er det også her *integrator* som skårer høyest totalt sett med et gjennomsnitt på lederkompetansene knyttet til den lederstilen på 4,1. Variasjonen innenfor disse kompetansene er mellom 3,8 og 4,5. Også den høyeste skåren på lederkompetansen *lede gjennom mellommenneskelige forhold* er lik fra forrige tabell, men skåren er økt til hele 4,5.

Lederkompetansene knyttet til *administrator* og *produsent* har begge et gjennomsnitt på 3,6. Det er forholdsvis stor differanse mellom skåren på de ulike kompetansene. Differansen er også her lik for begge fra 3,1 til 4,0. Lederkompetansene som har lavest skår her er *lede gjennom kontrollsystemer* og *lede gjennom konkurranse* på 3,1.

Gjennomsnittet på lederkompetansene knyttet til *entreprenør* har lavest gjennomsnitt på 3,5. Differansen på de tre tilhørende kompetansene ligger fra 3,4 til 3,8 og har minst variasjon.

Barnehagelederne i Kristiansand vurderer sine egne prestasjoner gjennomsnittlig lavere enn det de faktisk gjør i praksis. Noen enkelte lederkompetanser har lik skår. Det er kun en kompetanse som har høyere skår og det er å *lede gjennom mellommenneskelige forhold*. Der vurderer barnehagelederne at de har noe bedre ferdigheter og kompetanse enn hvordan dette ser ut i utøvelsen av ledelsen i hverdagen. Vi bemerket i forrige punkt at i utøvelse av ledelse i hverdagen, så er det innovasjon, fremtid og kontinuerlig forbedring som får minst plass. Gjennomsnittet er ytterligere lavere på lederkompetansene knyttet til *entreprenør* når egne prestasjoner blir vurdert.

5.2.3 Gjennomsnittsprøfil av barnehagelederne- vurdering av viktigheten av de ulike lederferdighetene i egen lederjobb og den organisasjonen de er en del av

I den tredje delen av undersøkelsen har barnehagelederne vurdert hvor viktig de synes at de ulike lederferdighetene er i egen lederjobb og den organisasjonen de er en del av.

PAIE, Adizes (1991) Lederstiler	Cameron og Quinn (2014) Lederkompetanser	Gjennomsnitt barnehagelederne Egenvurdering viktighet
ENTREPRENØR	FLEKSIBILITET	4,1
	Lede gjennom innovasjon	3,9
	Lede gjennom fremtiden	4,3
	Lede gjennom kontinuerlig forbedring	4,2
PRODUSENT	EKSTERNT	3,8
	Lede gjennom konkurranse	3,3
	Lede gjennom resultat	4,3
	Lede gjennom brukerfokus	4,4
ADMINISTRATOR	STABILITET	4,4
	Lede gjennom tilpasning	4,4
	Lede gjennom kontrollsystemer	3,6
	Lede gjennom koordinering	4,1
INTERGRATOR	INTERNT	4,4
	Lede gjennom utvikling av andre	4,6
	Lede gjennom mellommenneskelige forhold	4,4
	Lede gjennom samarbeid	4,3

Tabell 3: Gjennomsnittsprøfil av barnehagelederne i Kristiansand- vurdering viktigheten av de ulike lederferdighetene i egen lederjobb og den organisasjonen de er en del av.

I spørsmålene til denne gjennomsnittsprøfilen skulle respondentene vurdere viktigheten av de ulike lederferdighetene sett i forhold til egen lederjobb og organisasjonen de leder. Skalaen går fra 1-5 og er som følger 1: Lite viktig, 2- Noe viktig, 3- Viktig, 4- Svært viktig og 5- Ekstremt viktig. Gjennomsnittet er regnet ut fra våre 36 respondenter.

I denne vurderinga har ni av lederkompetansene fått en skår på 4,0 eller høyere, mens tre har en skår 3,9 eller lavere. Dette er samlet den høyeste scoren i forhold til den totale ledelsesprofilen.

I forhold til ledelseskategoriene, er det også her *integrator* som skårer høyest totalt sett med et gjennomsnitt på ledelseskompentansene knyttet til den lederstilen på 4,4. Variasjonen innenfor disse kompetansene er mellom 4,3- 4,6. Den høyeste scoren ligger innenfor dette område, men det er lederkompetansen *lede gjennom utvikling av andre* som har den høyeste skåren på

4,6. Dette er til forskjell fra vurdering av atferd og egne prestasjoner hvor det var *lede mellommenneskelige forhold* som ble vurdert høyest.

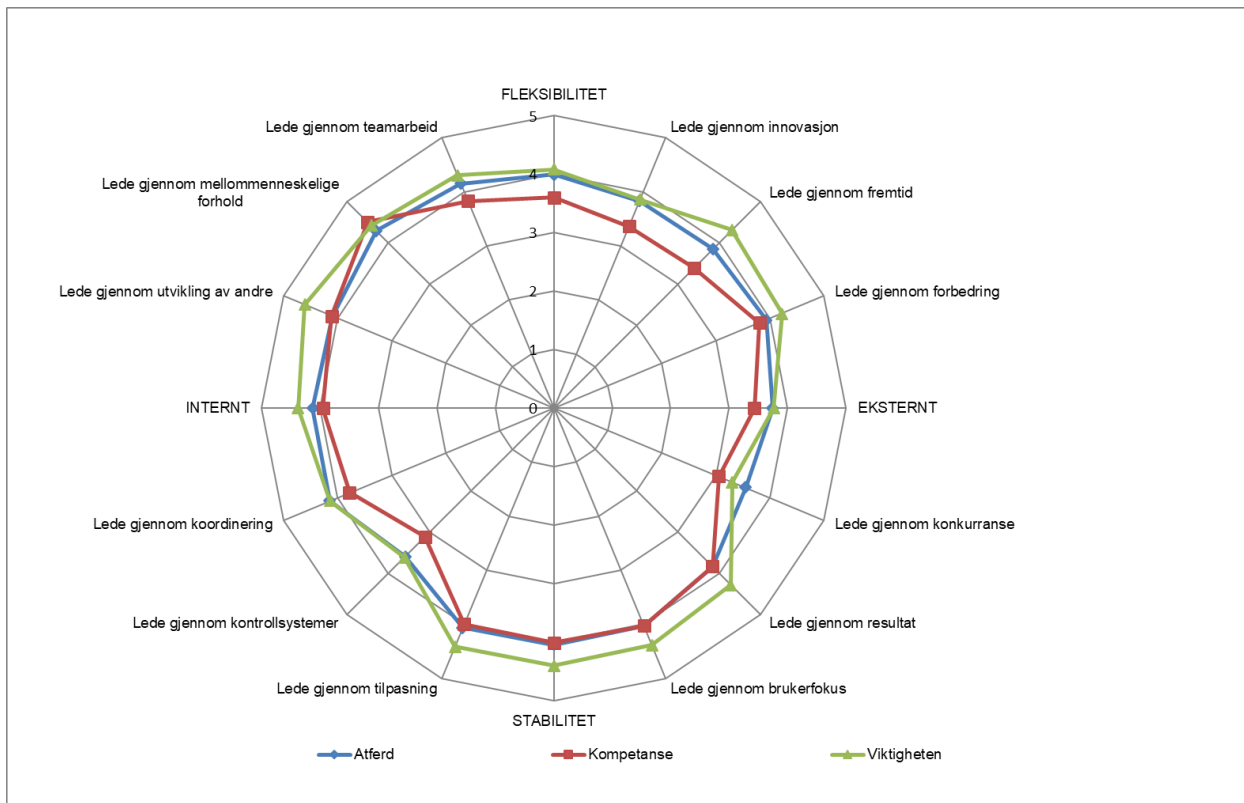
Gjennomsnittet på lederkompetansene knyttet til *entreprenør* har et gjennomsnitt på 4,1. Differansen på de tre tilhørende kompetansene ligger fra 3,9 til 4,3. Barnehagelederne vurderer lederkompetansene *lede gjennom fremtiden* og *lede gjennom kontinuerlig forbedring* som mye viktigere enn det de faktisk utfører i praksis og den kompetansen de vurderer at de innehar.

Lederkompetansene knyttet til *administrator* og *produsent* har begge et gjennomsnitt på 4,0. Det er noe ulik differanse mellom de ulike skårene. Lederkompetansene knyttet til *administrator* varierer fra 3,6 til 4,4 og *produsent* fra 3,3 til 4,4. Lederkompetansen som har lavest skår her er *lede gjennom konkurranse* på 3,3, mens *lede gjennom kontrollsystemer* er rett bak med 3,6.

I vårt empiriske materiale finner vi at barnehagelederne stort sett vurderer viktigheten av de ulike lederferdighetene til høyere skår enn både egen atferd og egne prestasjoner.

5.2.4 Oppsummering gjennomsnittsprofil barnehagelederne i Kristiansand

Her er en modell som viser samlet profil for barnehagelederne i Kristiansand.



Tabell 4: Gjennomsnittsprofil av barnehagelederne i Kristiansand for alle respondentene samlet med vurdering egen atferd, egne prestasjoner og viktighet.

Særlig innenfor lederkompetansen *lede gjennom fremtid* finner vi en stor differanse mellom atferd, prestasjoner og viktighet.

Det er også verdt å merke seg at endringen som skjer på lederkompetansen *lede gjennom utvikling av andre*, går fra lik skår på atferd og kompetanse, til topp skår på viktighet i hele undersøkelsen.

Laveste skår totalt ligger begge på kompetanse *lede gjennom konkurranse* og *lede gjennom kontrollsystemer*.

5.3 Gjennomsnitt av ledelsesprofilene knyttet til størrelse på barnehagene

Vi vil nå presentere resultatene ut ifra samme inndeling som vi brukte i gjennomsnittlig ledelsesprofil for alle barnehagelederne. Vi tar for oss vurdering av egen atferd, vurdering av egne prestasjoner opp imot atferd og viktigheten av de ulike lederferdighetene i egen lederjobb og den organisasjonen de er en del av.

Vi ønsker å få svar på om størrelse på barnehagene påvirker barnehageledernes vurderinger og ledelsesprofiler.

Tidligere i oppgaven har vi definert inndelingen av størrelse på barnehagene. Små barnehager har inntil 43 barn, mellomstore barnehager har 44-80 barn og store barnehager har mer enn 80 barn.

Vi har følgende fordeling på våre respondenter: 5 små barnehager, 18 mellomstore barnehager og 13 store barnehager. Dette tenker vi er representativt for fordelingen vi har i Kristiansand kommune.

Vi viderefører strukturen med å markere laveste skår med grønt og høyeste med blått. Videre merker vi den minste differansen mellom skårene med oransje og høyeste differanse med rosa. Vi har også tatt med gjennomsnittprofilen til alle barnehagelederne samlet i første kolonne. Dette vil bli gjennomgående videre i vår presentasjon av resultatene.

5.3.1 Gjennomsnitt av ledelsesprofilene- vurdering av egen atferd i hverdagen og størrelse på barnehagene

Cameron og Quinn (2014) Lederkompetanser	Gjennomsnitt atferd alle	Små barnehager	Mellomstore barnehager	Store barnehager	Differanse mellom høyeste og laveste score
FLEKSIBILITET	4,0	4,2	4,0	4,1	0,2
Lede gjennom innovasjon	3,8	4,1	3,9	3,9	0,2
Lede gjennom fremtiden	3,8	3,9	3,7	4,0	0,3
Lede gjennom kontinuerlig forbedring	3,9	4,0	3,9	3,9	0,1
EKSTERNT	3,7	3,9	3,7	3,8	0,2
Lede gjennom konkurranse	3,6	3,7	3,4	3,7	0,3
Lede gjennom resultat	3,8	4,1	3,8	3,8	0,3
Lede gjennom brukerfokus	4,0	4,1	4,0	4,0	0,1
STABILITET	4,0	4,2	4,0	4,1	0,2
Lede gjennom tilpasning	4,1	4,4	3,9	4,2	0,4
Lede gjennom kontrollsystemer	3,6	3,7	3,5	3,7	0,2
Lede gjennom koordinering	4,2	4,4	4,0	4,2	0,4
INTERNT	4,1	4,2	4,0	4,2	0,2
Lede gjennom utvikling av andre	4,1	4,0	4,0	4,3	0,3
Lede gjennom mellommenneskelige forhold	4,3	4,3	4,2	4,3	0,1
Lede gjennom teamarbeid	4,2	4,3	4,1	4,2	0,2

Tabell 5: Gjennomsnittsprofil av barnehagelederne i Kristiansand- vurdering egen atferd i hverdagen ut fra størrelse på barnehagene.

Spørsmålene som er knyttet til denne gjennomsnittsprofilen er fra spørsmål hvor lederne blir bedt om å vurdere i hvilken grad de er enige i påstander som gjenspeiler de selv som ledere. Skalaen går fra 1-5 og er som følger: 1-Svært uenig, 2- Uenig, 3- Hverken enig eller uenig, 4- Enig og 5- Svært enig. I første kolonne er gjennomsnittet til våre 36 respondenter. For små barnehager er det 5 respondenter, mellomstore barnehager 18 respondenter og store barnehager 13 respondenter.

Variasjon i spennet mellom laveste og høyeste skår her, er mellom 0,1 og 0,4. Dette anser vi som forholdsvis lite variasjon i forhold til ulike størrelser på barnehagene når barnehagelederne skal vurdere sin egen lederatferd. Det er også sammenfallende med hovedprofilen hvilke av lederkompetansene som har laveste skår.

Det er likevel noen variasjoner som er verdt å merke seg. Ledere i små barnehager har en tendens til å skåre seg noe høyere enn kollegaer i mellomstore og store barnehager. Sju av tolv lederkompetanser ligger med en liten differanse over de andre og ytterligere tre

kompetanser ligger likt på høyeste skår. Dette tyder på at ledere i små barnehager utøver «mer ledelse» enn sine kollegaer i mellomstore og store barnehager. De utfyller altså de ulike funksjonene innenfor rollene produsent, entreprenør, administrator og integrator i noe større grad enn sine kollegaer.

5.3.2 Gjennomsnitt av ledelsesprofilene- vurdering av egne prestasjoner ut fra gitte lederferdigheter og størrelse på barnehagene

Cameron og Quinn (2014) Lederkompetanser	Gjennomsnitt prestasjoner alle	Små barnehager	Mellomstore barnehager	Store barnehager	Differanse mellom høyeste og laveste score
FLEKSIBILITET	3,6	3,9	3,3	3,8	0,6
Lede gjennom innovasjon	3,4	3,6	3,1	3,6	0,5
Lede gjennom fremtiden	3,4	3,4	3,2	3,7	0,5
Lede gjennom kontinuerlig forbedring	3,8	4,0	3,7	3,8	0,3
EKSTERNT	3,4	3,5	3,3	3,5	0,2
Lede gjennom konkurranse	3,1	3,0	2,9	3,2	0,3
Lede gjennom resultat	3,8	4,2	3,4	4,2	0,8
Lede gjennom brukerfokus	4,0	4,0	3,9	4,2	0,3
STABILITET	4,0	4,0	3,8	4,3	0,5
Lede gjennom tilpasning	4,0	4,0	3,7	4,5	0,8
Lede gjennom kontrollsystemer	3,1	3,4	3,0	3,2	0,4
Lede gjennom koordinering	3,8	3,6	3,7	4,0	0,4
INTERNT	3,9	3,8	3,9	4,1	0,3
Lede gjennom utvikling av andre	4,1	4,0	4,1	4,2	0,2
Lede gjennom mellommenneskelige forhold	4,5	4,4	4,5	4,5	0,1
Lede gjennom teamarbeid	3,8	4,2	3,6	4,1	0,6

Tabell 6: Gjennomsnittsprofil av barnehagelederne i Kristiansand- vurdering av egne prestasjoner ut fra gitte lederferdigheter og størrelse på barnehagene.

I de spørsmålene som er knyttet til denne gjennomsnittsprofilen er det oppgitt et sett med ulike lederferdigheter. Respondentene ble bedt om å vurdere i hvilken grad du som leder presterer i forhold til disse lederferdighetene. Skalaen går fra 1- Dårlig, 2- Tilstrekkelig, 3- Gjennomsnittlig, 4- Svært bra og 5- Fremdragende. For små barnehager er det 5 respondenter, mellomstore barnehager 18 respondenter og store barnehager 13 respondenter.

Når barnehagelederne skal vurdere sine egne prestasjoner finner vi spenn i variasjonen fra 0,1 til 0,8. Lederkompetansene med høyest og lavest skår sammenfaller med hovedprofilen.

Lederkompetansene *lede gjennom resultat* og *lede gjennom tilpasning* har høyest differanse

mellom lederne i de ulike barnehagene. På begge er det lederne i de mellomstore barnehagene som gir lavest skår.

Når barnehagelederne skal vurdere sine egne prestasjoner, endrer bildet seg litt fra den vurderinga de gjorde i forhold til egen atferd. På ni av lederkompetansene skårer ledere i mellomstore barnehager seg noe lavere enn både sine kollegaer i små og store barnehager. Det er lederne i store barnehager som vurderer egne prestasjoner høyest samlet sett. Dette kan være et tegn på at de mest kompetente lederne er å finne i de store barnehagene.

5.3.3 Gjennomsnitt av ledelsesprofilene- viktigheten av de ulike lederferdighetene i egen lederjobb og den organisasjonen de er en del av ut ifra størrelse på barnehagene

Cameron og Quinn (2014) Lederkompetanser	Gjennomsnitt viktighet alle	Små barnehager	Mellomstore barnehager	Store barnehager	Differanse mellom høyeste og laveste score
FLEKSIBILITET	4,1	4,2	3,9	4,2	0,3
Lede gjennom innovasjon	3,9	4,0	3,8	3,9	0,2
Lede gjennom fremtiden	4,3	4,2	4,3	4,3	0,1
Lede gjennom kontinuerlig forbedring	4,2	4,4	4,1	4,4	0,3
EKSTERNT	3,8	3,9	3,6	4,0	0,4
Lede gjennom konkurranse	3,3	3,4	3,1	3,5	0,4
Lede gjennom resultat	4,3	4,8	4,1	4,3	0,7
Lede gjennom brukerfokus	4,4	4,2	4,4	4,5	0,3
STABILITET	4,4	4,4	4,4	4,5	0,1
Lede gjennom tilpasning	4,4	4,6	4,3	4,5	0,3
Lede gjennom kontrollsystemer	3,6	4,0	4,0	3,3	0,7
Lede gjennom koordinering	4,1	4,2	4,2	4,2	0,0
INTERNT	4,4	4,3	4,4	4,5	0,2
Lede gjennom utvikling av andre	4,6	4,4	4,6	4,7	0,3
Lede gjennom mellommenneskelige forhold	4,4	4,8	4,1	4,7	0,7
Lede gjennom teamarbeid	4,3	4,4	4,1	4,5	0,4

Tabell 7: Gjennomsnittsprofil av barnehagelederne i Kristiansand- vurdering viktigheten av de ulike lederferdighetene ut ifra størrelse på barnehagene.

I spørsmålene til denne gjennomsnittsprofilen skulle respondentene vurdere viktigheten av de ulike lederferdighetene sett i forhold til egen lederjobb og organisasjonen de leder. Skalaen går fra 1-5 og er som følger 1: Lite viktig, 2- Noe viktig, 3- Viktig, 4- Svært viktig og 5- Ekstremt viktig. Gjennomsnittet i første kolonne er regnet ut fra våre 36 respondenter. For små barnehager er det 5 respondenter, mellomstore barnehager 18 respondenter og store barnehager 13 respondenter.

Når barnehagelederne vurderer viktigheten av de ulike lederferdighetene, finner vi en differanse i skårene fra 0,0 til 0,7. Vi finner altså variasjon ut ifra størrelse på barnehagene. Ledere i små barnehager definerer lederkompetanse *lede gjennom resultat* som svært viktig og kollegaer i mellomstore og store barnehager synes ikke dette er tilsvarende viktig.

Laveste skår på små og mellomstore barnehager er på å *lede konkurranse* som vi også kjenner igjen fra hovedprofilen. Barnehagelederne i store barnehager skårer også denne lavt, men har en enda lavere skår på viktigheten av å *lede gjennom kontrollsystemer*. Dette skiller seg ut, ettersom dette ansees som viktig i små og mellomstore barnehager.

Når vi ser på høyeste skår på *integrator* og de tilhørende lederkompetansene, finner vi en variasjon som er spesielt interessant. Ledere i små barnehager legger fortsatt mest vekt på å *lede gjennom mellommenneskelige forhold*. Ledere i mellomstore barnehager gir det å *lede gjennom utvikling av andre*, høyere skår, mens ledere i store barnehager skårer viktigheten av begge kompetansene lik, men svært høy skår.

Totalt sett kan man si at ledere i de store barnehagene skårer litt høyere enn sine kollegaer i små barnehager. Det er også her lederne i mellomstore barnehager som totalt skårer lavest når viktigheten av ulike lederferdigheter vurderes.

5.3.4 Oppsummering gjennomsnitt ledelsesprofilene og variasjoner knyttet til størrelse på barnehagene

Når barnehagelederne deles inn i de tre kategoriene små, mellomstore og store barnehager, ser vi noen variasjoner. Vi skiller mellom variasjoner som er under og over 0,5 i differanse mellom høyeste og laveste skår på de tolv lederkompetansene.

Vi skiller på variasjoner i laveste og høyeste skår på de ulike lederkompetansene og dette kan oppsummeres slik:

- Vurdering av egen atferd og størrelse på barnehagene: 0,1- 0,4 differanse.
- Vurdering egne prestasjoner og størrelse på barnehagene: 0,1- 0,8 differanse.
- Vurdering av viktighet og størrelse på barnehagene: 0,0- 0,7 i differanse.

Vi finner det også relevant å kategorisere antall lederkompetanser som barnehagelederne skårer under og over differansen 0,5 i forhold til størrelse på barnehagen:

Gjennomsnittprofil og størrelse på barnehage	Antall lederkompetanser differanse score <0,5	Antall lederkompetanser differanse score >0,5
Vurdering egen atferd og størrelse på barnehagen	12	0
Vurdering egne prestasjoner og størrelse på barnehagen	7	5
Vurdering av viktighet av de ulike lederferdighetene og størrelse på barnehagen	9	3

Tabell 8: Differanse mellom skår ulike lederkompetanser og størrelse på barnehagene.

Oppsummert kan man si at når barnehagelederne i Kristiansand skal gi vurdering av egen atferd, finner vi ikke særlig store variasjoner knyttet til ledelsesprofilene og størrelsen på barnehagen. Det er likevel slik at ledere i små barnehager vurderer egen atferd noe høyere gjennomgående, enn sine kollegaer.

Derimot finner vi en større grad av variasjon i gjennomsnitt av ledelsesprofilene når barnehagelederne vurderer egne prestasjoner i forhold til størrelse på barnehagen. Det finnes også noe variasjon når de vurderer viktighet. Det er ledere i mellomstore barnehager som samlet skårer både egne prestasjoner og vurdering av viktighet lavere enn kollegaer i små og store barnehager. Dette kan tyde på at størrelse har betydning for hvordan lederrollen blir i praksis. Barnehageledere i mellomstore barnehager er stort sett alene og skal fylle alle rollene som entreprenør, produsent, administrator og integrator. I små barnehager er det noe lettere å få tilstrekkelig oversikt for å fylle alle rollene, mens i store barnehager er det oftere flere som deler på de ulike funksjonene.

5.4 Gjennomsnitt av ledelsesprofilene og ulike eierformer

Av våre respondenter fordeler lederne seg på 18 kommunale barnehager, 8 private enkeltstående barnehager og 10 private barnehager som inngår i et konsern. Vi mener at dette utvalget gir oss et representativt bilde for den variasjonen på eierformer vi har i Kristiansand kommune.

5.4.1 Gjennomsnitt av ledelsesprofilene- vurdering av egen atferd i hverdagen og ulike eierformer

Cameron og Quinn (2014) Lederkompetanser	Gjennomsnitt atferd alle	Kommunale barnehager	Private enkelstående barnehager	Private barnehager i konsern	Differanse mellom høyeste og laveste score
FLEKSIBILITET	4,0	4,0	4,1	3,9	0,2
Lede gjennom innovasjon	3,8	3,8	3,9	3,9	0,1
Lede gjennom fremtiden	3,8	3,8	3,9	3,8	0,1
Lede gjennom kontinuerlig forbedring	3,9	4,0	4,0	3,8	0,2
EKSTERNT	3,7	3,7	3,9	3,7	0,2
Lede gjennom konkurranse	3,6	3,5	3,7	3,6	0,2
Lede gjennom resultat	3,8	3,7	3,9	3,9	0,2
Lede gjennom brukerfokus	4,0	4,1	4,1	3,9	0,2
STABILITET	4,0	4,0	4,1	4,1	0,1
Lede gjennom tilpasning	4,1	4,0	4,2	4,2	0,2
Lede gjennom kontrollsystemer	3,6	3,5	3,4	3,9	0,5
Lede gjennom koordinering	4,2	4,1	4,3	4,2	0,2
INTERNT	4,1	4,1	4,2	4,0	0,2
Lede gjennom utvikling av andre	4,1	4,2	4,2	3,9	0,3
Lede gjennom mellommenneskelige forhold	4,3	4,3	4,4	4,2	0,2
Lede gjennom samarbeid	4,2	4,2	4,3	3,9	0,4

Tabell 9: Gjennomsnittsprofil av barnehagelederne i Kristiansand- vurdering egen atferd i hverdagen opp imot ulike eierformer.

Spørsmålene som er knyttet til denne gjennomsnittsprofilen er fra spørsmål hvor lederne blir bedt om å vurdere i hvilken grad de er enige i påstander som gjenspeiler de selv som ledere. Skalaen går fra 1-5 og er som følger: 1-Svært uenig, 2- Uenig, 3- Hverken enig eller uenig, 4- Enig og 5- Svært enig. Gjennomsnittet i første kolonne er regnet ut fra våre 36 respondenter. Videre er respondentene våre fordelt som følgende 18 kommunale barnehager, 8 private enkeltstående barnehager og 10 private barnehager som inngår i et konsern.

Når barnehagelederne skal vurdere egen atferd, og vi har gjort utvalg knyttet til ulike eierformer, finner vi liten grad av variasjon.

Kun en skår som har en variasjon med differanse mellom høyeste og laveste skår på 0,5. Det er ledere i private barnehager i konsern som vurderer egen praksis på å *lede gjennom kontrollsystem*, høyere enn kollegaer i kommunale og enkeltstående private barnehager.

5.4.2 Gjennomsnitt av ledelsesprofilene- vurdering av prestasjoner ut fra gitte lederferdigheter og ulike eierformer

Cameron og Quinn (2014) Lederkompetanser	Gjennomsnitt prestasjoner alle	Kommunale barnehager	Private enkelstående barnehager	Private barnehager i konsern	Differanse mellom høyeste og laveste score
FLEKSIBILITET	3,6	3,7	3,6	3,4	0,3
Lede gjennom innovasjon	3,4	3,6	3,3	3,1	0,5
Lede gjennom fremtiden	3,4	3,4	3,5	3,2	0,3
Lede gjennom kontinuerlig forbedring	3,8	3,8	3,8	3,8	0,0
EKSTERNT	3,4	3,4	3,4	3,5	0,1
Lede gjennom konkurranse	3,1	2,9	3,1	3,2	0,3
Lede gjennom resultat	3,8	3,7	3,9	4,0	0,3
Lede gjennom brukerfokus	4,0	3,9	4,1	4,1	0,2
STABILITET	4,0	4,0	4,0	4,1	0,1
Lede gjennom tilpasning	4,0	4,0	3,9	4,1	0,2
Lede gjennom kontrollsystemer	3,1	3,1	3,1	3,5	0,4
Lede gjennom koordinering	3,8	4,0	4,0	3,6	0,4
INTERNT	3,9	4,1	3,9	3,9	0,2
Lede gjennom utvikling av andre	4,1	4,2	3,9	4,1	0,3
Lede gjennom mellommenneskelige forhold	4,5	4,6	4,5	4,4	0,2
Lede gjennom samarbeid	3,8	3,8	4,0	3,7	0,3

Tabell 10: Gjennomsnittsprofil av barnehagelederne i Kristiansand- vurdering av egne prestasjoner ut fra gitte lederferdigheter og ulike eierformer.

I de spørsmålene som er knyttet til denne gjennomsnittsprofilen er det oppgitt et sett med lederferdigheter. Respondentene ble bedt om å vurdere i hvilken grad du som leder presterer i forhold til disse lederferdighetene. Skalaen går fra 1- Dårlig, 2- Tilstrekkelig, 3- Gjennomsnittlig, 4- Svært bra og 5- Fremdragende. Gjennomsnittet i første kolonne er regnet ut fra våre 36 respondenter. Videre er respondentene våre fordelt som følgende 18 kommunale barnehager, 8 private enkeltstående barnehager og 10 private barnehager som inngår i et konsern.

Vi finner også her lav grad av variasjon når lederne vurderer egne prestasjoner, knyttet til ulike eierformer. Det er kun en differanse på 0,5. Lederkompetansen *lede gjennom innovasjon*. Barnehagelederne i private barnehager i konsern vurderer egne ferdigheter her lavere enn særlig kollegaer i kommunale barnehager.

5.4.3 Gjennomsnitt av ledelsesprofilene- viktigheten av de ulike lederferdighetene i egen lederjobb og den organisasjonen de er en del av ut ifra ulike eierformer

Cameron og Quinn (2014) Lederkompetanser	Gjennomsnitt viktighet alle	Kommunale barnehager	Private enkelstående barnehager	Private barnehager i konsern	Differanse mellom høyeste og laveste score
FLEKSIBILITET	4,1	4,1	4,0	4,1	0,1
Lede gjennom innovasjon	3,9	3,9	3,9	3,7	0,2
Lede gjennom fremtiden	4,3	4,4	4,1	4,3	0,3
Lede gjennom kontinuerlig forbedring	4,2	4,5	4,0	3,9	0,6
EKSTERNT	3,8	3,9	3,7	3,7	0,2
Lede gjennom konkurranse	3,3	3,2	3,4	3,4	0,2
Lede gjennom resultat	4,3	4,2	4,3	4,4	0,2
Lede gjennom brukerfokus	4,4	4,3	4,5	4,5	0,2
STABILITET	4,4	4,4	4,4	4,5	0,1
Lede gjennom tilpasning	4,4	4,5	4,3	4,4	0,2
Lede gjennom kontrollsystemer	3,6	3,6	3,4	3,8	0,4
Lede gjennom koordinering	4,1	4,2	4,3	3,9	0,4
INTERNT	4,4	4,4	4,4	4,3	0,1
Lede gjennom utvikling av andre	4,6	4,6	4,5	4,7	0,2
Lede gjennom mellommenneskelige forhold	4,4	4,4	4,5	4,4	0,1
Lede gjennom samarbeid	4,3	4,3	4,1	4,4	0,3

Tabell 11: Gjennomsnittsprofil av barnehagelederne i Kristiansand- vurdering viktigheten av de ulike lederferdighetene ut ifra ulike eierformer.

I spørsmålene til denne gjennomsnittsprofilen skulle respondentene vurdere viktigheten av de ulike lederferdighetene sett i forhold til egen lederjobb og organisasjonen de leder. Skalaen går fra 1-5 og er som følger 1: Lite viktig, 2- Noe viktig, 3- Viktig, 4- Svært viktig og 5- Ekstremt viktig. Gjennomsnittet i første kolonne er regnet ut fra våre 36 respondenter. Videre er respondentene våre fordelt som følgende 18 kommunale barnehager, 8 private enkeltstående barnehager og 10 private barnehager som inngår i et konsern

Heller ikke når barnehagelederne skal vurdere viktighet, finner vi noe særlig variasjon ut ifra ulike eierformer. Kun en lederkompetanse har en variasjon på differanse på laveste og høyeste skår på 0,6. Det å *lede gjennom kontinuerlig forbedring* sees på som viktigere for barnehagelederne i kommunale barnehager enn særlig sine kollegaer i private barnehager i konsern.

5.4.3 Oppsummering gjennomsnitt ledelsesprofilene og variasjoner knyttet til ulike eierformer på barnehagene

Det er liten variasjon når vi deler barnehagelederne inn i forhold til eierform: kommunale barnehager, private enkeltstående barnehager og private barnehager i konsern.

Vi skiller på variasjoner i laveste og høyeste skår på de ulike lederkompetansene og dette kan oppsummeres slik:

- Vurdering av egen atferd og eierform på barnehagen: 0,1- 0,5 i differanse.
- Vurdering egne prestasjoner og eierform på barnehagen: 0,0- 0,5 i differanse.
- Vurdering av viktighet og eierform på barnehagen: 0,1- 0,6 i differanse.

Gjennomsnittsprofil og ulike eierformer	Antall lederkompetanser differanse score <0,5	Antall lederkompetanser differanse score >0,5
Vurdering egen atferd og eierform	11	1
Vurdering egne prestasjoner og eierform på barnehagen	11	1
Vurdering av viktighet av de ulike lederferdighetene og eierform på barnehagen	11	1

Tabell 12: Differanse mellom skår lederkompetanser og eierformer.

Når vi deler barnehagelederne inn i ulike eierformer, finner vi en viss variasjon, men når vi sammenstiller dette ved de enkelte vurderingene per lederkompetanse er det likevel ikke nevneverdige forskjeller å finne.

5.5 Gjennomsnitt av ledelsesprofilene og relevant formell videreutdanning

Vi har 29 respondenter med relevant formell videreutdanning og 7 som ikke har relevant formell videreutdanning.

5.5.1 Gjennomsnitt av ledelsesprofilene- vurdering av egen atferd i hverdagen og relevant formell videreutdanning

Cameron og Quinn (2014) Lederkompetanser	Gjennomsnitt atferd alle	Med relevant formell videreutdanning	Uten formell videreutdanning	Differanse mellom høyeste og laveste score
FLEKSIBILITET	4,0	4,0	4,0	0,0
Lede gjennom innovasjon	3,8	3,8	3,9	0,1
Lede gjennom fremtiden	3,8	3,9	3,7	0,2
Lede gjennom kontinuerlig forbedring	3,9	3,9	4,0	0,1
EKSTERNT	3,7	3,7	3,8	0,2
Lede gjennom konkurranse	3,6	3,5	3,6	0,1
Lede gjennom resultat	3,8	3,8	4,0	0,2
Lede gjennom brukerfokus	4,0	4,0	4,1	0,1
STABILITET	4,0	4,1	4,0	0,1
Lede gjennom tilpasning	4,1	4,1	3,9	0,2
Lede gjennom kontrollsystemer	3,6	3,6	3,5	0,1
Lede gjennom koordinering	4,2	4,2	4,1	0,1
INTERNT	4,1	4,2	4,0	0,2
Lede gjennom utvikling av andre	4,1	4,1	3,9	0,2
Lede gjennom mellommenneskelige forhold	4,3	4,3	4,3	0,0
Lede gjennom samarbeid	4,2	4,2	4,1	0,1

Tabell 13: Gjennomsnittsprofil av barnehagelederne i Kristiansand- vurdering egen atferd i hverdagen ut ifra formell kompetanse.

Spørsmålene som er knyttet til denne gjennomsnittsprofilen er fra spørsmål hvor lederne blir bedt om å vurdere i hvilken grad de er enige i påstander som gjenspeiler de selv som ledere. Skalaen går fra 1-5 og er som følger: 1-Svært uenig, 2- Uenig, 3- Hverken enig eller uenig, 4- Enig og 5- Svært enig. I første kolonne er gjennomsnittet regnet ut fra våre 36 respondenter. 29 av våre respondenter har relevant formell videreutdanning og 7 respondenter har ikke det.

Vi finner så å si nesten ingen variasjon når barnehagelederne vurderer egen atferd i forhold til hvem som har relevant formell videreutdanning.

5.5.2 Gjennomsnitt av ledelsesprofilene- vurdering av egne prestasjoner ut fra gitte lederferdigheter og relevant formell videreutdanning

Cameron og Quinn (2014) Lederkompetanser	Gjennomsnitt prestasjoner alle	Med relevant formell videreutdanning	Uten formell videreutdanning	Differanse mellom høyeste og laveste score
FLEKSIBILITET	3,6	3,6	3,5	0,1
Lede gjennom innovasjon	3,4	3,4	3,1	0,3
Lede gjennom fremtiden	3,4	3,4	3,3	0,1
Lede gjennom kontinuerlig forbedring	3,8	3,8	3,7	0,1
EKSTERNT	3,4	3,5	3,2	0,3
Lede gjennom konkurranse	3,1	3,1	2,7	0,4
Lede gjennom resultat	3,8	3,9	3,7	0,2
Lede gjennom brukerfokus	4,0	4,0	4,1	0,1
STABILITET	4,0	4,1	3,9	0,2
Lede gjennom tilpasning	4,0	4,1	3,6	0,5
Lede gjennom kontrollsystemer	3,1	3,2	3,2	0,0
Lede gjennom koordinering	3,8	3,8	3,8	0,0
INTERNT	3,9	3,9	4,0	0,1
Lede gjennom utvikling av andre	4,1	4,1	4,1	0,0
Lede gjennom mellommenneskelige forhold	4,5	4,5	4,4	0,1
Lede gjennom samarbeid	3,8	3,8	3,9	0,1

Tabell 14: Gjennomsnittsprofil av barnehagelederne i Kristiansand- vurdering av egne prestasjoner ut fra gitte lederferdigheter opp imot egen atferd ut fra formell kompetanse.

I de spørsmålene som er knyttet til denne gjennomsnittsprofilen er det oppgitt et sett med ulike lederferdigheter. Respondentene ble bedt om å vurdere i hvilken grad de som leder presterer i forhold til disse lederferdighetene. Skalaen går fra 1- Dårlig, 2- Tilstrekkelig, 3- Gjennomsnittlig, 4- Svært bra og 5- Fremdragende. I første kolonne er gjennomsnittet regnet ut fra våre 36 respondenter. 29 av våre respondenter har relevant formell videreutdanning og 7 respondenter har ikke.

Det fortsatt lite variasjonen når barnehagelederne skal vurdere egen praksis opp imot egne prestasjoner, men her ser vi noen nyanser som er verdt å merke seg. Det å *lede gjennom tilpasning* og *lede gjennom konkurranse* vurderes av ledere med formell videreutdanning høyere enn sine kollegaer uten videreutdanning.

5.5.3 Gjennomsnitt av ledelsesprofilene- viktigheten av de ulike lederferdighetene i egen lederjobb og den organisasjonen de er en del av ut ifra formell kompetanse

Cameron og Quinn (2014) Lederkompetanser	Gjennomsnitt viktighet alle	Med relevant formell videreutdanning	Uten formell videreutdanning	Differanse mellom høyeste og laveste score
FLEKSIBILITET	4,1	4,1	4,2	0,1
Lede gjennom innovasjon	3,9	3,8	4,0	0,2
Lede gjennom fremtiden	4,3	4,4	3,9	0,5
Lede gjennom kontinuerlig forbedring	4,2	4,2	4,1	0,1
EKSTERNT	3,8	3,8	3,4	0,4
Lede gjennom konkurranse	3,3	3,4	2,7	0,7
Lede gjennom resultat	4,3	4,3	4,3	0,0
Lede gjennom brukerfokus	4,4	4,3	4,6	0,3
STABILITET	4,4	4,4	4,4	0,0
Lede gjennom tilpasning	4,4	4,4	4,3	0,1
Lede gjennom kontrollsystemer	3,6	3,7	3,3	0,4
Lede gjennom koordinering	4,1	4,2	3,9	0,3
INTERNT	4,4	4,4	4,3	0,1
Lede gjennom utvikling av andre	4,6	4,6	4,7	0,1
Lede gjennom mellommenneskelige forhold	4,4	4,4	4,3	0,1
Lede gjennom samarbeid	4,3	4,3	4,4	0,1

Tabell 15: Gjennomsnittsprofil av barnehagelederne i Kristiansand- vurdering viktigheten av de ulike lederferdighetene ut ifra formell kompetanse.

I spørsmålene til denne gjennomsnittsprofilen skulle respondentene vurdere viktigheten av de ulike lederferdighetene sett i forhold til egen lederjobb og organisasjonen de leder. Skalaen går fra 1-5 og er som følger 1: Lite viktig, 2- Noe viktig, 3- Viktig, 4- Svært viktig og 5- Ekstremt viktig. I første kolonne er gjennomsnittet regnet ut fra våre 36 respondenter. 29 av våre respondenter har relevant formell videreutdanning og 7 respondenter har ikke.

Med tanke på å vurdere viktigheten av de ulike lederkompetansene, er det noe mere variasjon. Det med å *lede gjennom konkurranse* har differanse på 0,7 hvor barnehagelederne med formell videreutdanning synes dette er viktigere enn sine kollegaer uten videreutdanning. Samme tendens finner vi på det å *lede gjennom fremtid* med differanse på 0,5.

5.5.4 Oppsummering gjennomsnitt ledelsesprofilene og variasjoner knyttet til barnehageledernes relevante formelle videreutdanning

Det er også liten variasjon når vi deler barnehagelederne inn i forhold til barnehageledernes relevante formelle utdanning.

Vi skiller på variasjoner i laveste og høyeste skår på de ulike lederkompetansene og dette kan oppsummeres slik:

- Vurdering av egen atferd og relevant formell videreutdanning: 0,0- 0,2 i differanse.
- Vurdering egne prestasjoner og relevant formell videreutdanning: 0,0- 0,5 i differanse.
- Vurdering av viktighet og relevant formell videreutdanning: 0,0-0,7 i differanse.

Gjennomsnittprofil og relevant formell videreutdanning	Antall lederkompetanser differanse score <0,5	Antall lederkompetanser differanse score >0,5
Vurdering egen atferd og relevant formell videreutdanning	12	0
Vurdering egne prestasjoner og relevant formell videreutdanning	11	1
Vurdering av viktighet av de ulike lederferdighetene og relevant formell videreutdanning	10	2

Tabell 16: Differanse mellom skår ulike lederkompetanser og barnehageledernes relevante formelle videreutdanning.

Når vi deler barnehagelederne inn i om de har relevant formell videreutdanning eller ikke, finner vi en viss variasjon, men når vi sammenstiller dette med de enkelte vurderingene per lederkompetanse er det likevel ikke nevneverdige forskjeller å finne.

5.6 Oppsummering av funn knyttet til gjennomsnitt av ledelsesprofilene, og variasjoner knyttet til størrelse, ulike eierformer og relevant formell videreutdanning

Vi har antakelser knyttet til mulige variasjoner, i forhold til gjennomsnittet av ledelsesprofilene til barnehagelederne i Kristiansand. Vi mente at størrelse på barnehagen, eierform og lederens formelle kompetanse ville kunne gi forskjeller i vurderingene og gi utslag i forskjeller i ledelsesprofilene. Dette er basert på teori og forskning på barnehagene, som peker på dette som noen viktige faktorer som kan beskrive forskjeller i utøvelse av ledelse.

I forhold til gjennomsnittprofilene og de ulike skårene, er det kun på størrelse av barnehagen vi kan konkludere med en viss grad av variasjon. Det er ikke på egenvurderingen av atferd, da vurderingen av de ulike lederkompetansene har mindre variasjon av høyeste og laveste skår på under 0,5.

Når barnehagelederne vurderer egne prestasjoner, finner vi den største variasjonen knyttet til størrelse på barnehagen.

I den grad vi har funnet variasjoner knyttet til størrelse av barnehagen, eierform eller barnehagelederens formelle kompetanse, vurderer vi at dette i seg selv ikke gir tilstrekkelig grunnlag for å si noe annet enn at det er lite variasjon knyttet til våre hypoteser. Vi vil likevel ta med oss noen av de små variasjonene som vi har kommentert under de ulike framstillingene. Vi finner at de mest relevante og viktigste funnene våre, ligger i selve gjennomsnittprofilen for barnehagelederne.

Vi vil i vår drøfting knytte dette til teori og tidligere forskning, før vi så redegjør for hvorvidt vi mener barnehagelederne i Kristiansand er rustet for fremtiden.

Kapittel 6: Drøfting av funn

Vi vil nå ta for oss våre funn og drøfte dem opp mot tidligere presentert teori og forskning. Hvilke ledelsesprofiler har barnehagelederne i Kristiansand i dag? I hvilken grad er det variasjoner? Kan variablene størrelse, eierskap, og formell utdanning i ledelsesfag belyse eventuelle forskjeller? Har barnehagelederne i Kristiansand ledelsesprofiler som samsvarer med det som ekspertgruppen definerer som fremtidens krav til rollen?

Videre vil vi drøfte hvorvidt våre resultater og funn, bør få konsekvenser for teoretisk tilnærming og synet på hva som blir viktig for barnehagelederrollen i fremtiden.

6.1 Samlet gjennomsnittprofil for barnehagelederne i Kristiansand i dag- hvordan ser bildet ut?

I vår framstilling av resultater og analyser av data, presenterte vi en gjennomsnittprofil for barnehagelederne i Kristiansand. Den viser hva de gjør, hvordan de vurderer egne prestasjoner og hvor viktig de synes at det de gjør er.

6.1.1 Hva gjør barnehageledere i Kristiansand?

Det er ikke store variasjoner i forhold til den tidligere nevnte SOL-undersøkelsen i 2010 (Børhaug et al., 2011). Det er fremdeles personalarbeid som tar mest tid og krefter, integratørrollen. Bransjen har endret seg, men lederne synes derimot mer robuste mot forandring. Dette er sammenfallende med ekspertgruppens konklusjon (Kunnskapsdepartementet, 2018). Til tross for at lederkompetansen å *lede gjennom mellommenneskelige forhold* rangeres høyt, er det å *lede gjennom utvikling av andre* den lederkompetansen barnehagelederne anser som aller viktigst. Dette kommer vi nærmere tilbake til i punkt 6.3.

Barnehagelederne bruker også mye tid på administrativt arbeid til tross for at de opplever dette som minst viktig. Dette harmonerer med andre funn og teori. Kjetil Børhaug og ekspertgruppen hevder at man må sørge for at ledere får administrativ avlastning (Sandgrind, 2019).

Fag, altså pedagogisk ledelse, er det de bruker minst tid på, selv om de synes dette er viktigere enn administrasjon. Dette kan være et resultat av at de pedagogiske lederne har overtatt mye

av det faglige arbeidet, særlig i større organisasjoner. Det er naturlig å tenke at barnehageleder tar seg av de store linjene, jobber med pedagogikk og fag på overordnet plan, mens pedagogene i større grad har ansvar for det pedagogiske arbeidet i hverdagen.

Barnehagelederne i Kristiansand er i liten grad entreprenører. Lederkompetansen *lede gjennom fremtiden* skårer de noe lavere på i forhold til egen adferd og egne prestasjoner, men de oppgir dette som svært viktig.

6.1.2 Hvordan vurderer barnehagelederne i Kristiansand egne prestasjoner?

Jevnt over skårer de høyt, og fremstår kompetente. Særlig gode er de på *lede mellommenneskelige forhold*, og *lede gjennom utvikling av andre*. De skårer lavest på *lede gjennom fremtid*, *lede gjennom konkurranse* og *lede gjennom kontrollsystemer*.

De er gode på personalledelse, administrativ ledelse, pedagogisk ledelse, men ikke sterke på strategisk ledelse. Dette er et bilde som går igjen både hos Gotvassli, Børhaug og andre sentrale forskere og teoretikere. Dette er verdt å merke seg, særlig opp mot vår problemstilling, - er de rustet for fremtiden?

6.1.3 Hvor viktig synes barnehagelederne i Kristiansand at det de gjør er?

Personalledelse er det viktigste, legge til rette for trivsel, gode relasjoner og at personalet skal levere godt arbeid. Derfor harmonerer det de vektlegger, med det de opplever som viktig. Vi ser imidlertid at de i stor grad vurderer de ulike lederkompetansene som viktigere enn både egen atferd og egne prestasjoner. Vi mener dette danner et bilde av barnehageledere i spagat og et uttrykk for en følelse av tilkortkommenhet. De strekker ikke helt til.

6.1.4 Oppsummering, drøfting av funn i forhold til relevant teori og forskning knyttet til gjennomsnittprofilen

Bildet av barnehagelederne i Kristiansand er sammenfallende med tidligere forskning og teori knyttet til typologiene, og funksjonsinndelingen som tradisjonelt har blitt brukt: integrator, produsent, administrator og entreprenør. Når vi har gått videre, og forsket på lederkompetanser, har vi fått fram viktige funn, knyttet til forskjeller i forhold til hvordan de vurderer egen atferd, prestasjoner og viktighet av de ulike lederkompetansene. Dette kommer

vi tilbake til i punkt 6.3 når vi skal konkludere på hvorvidt de er rustet for fremtiden, satt opp mot ekspertgruppens trekk for fremtidens barnehagelederrolle.

Nå vil vi drøfte våre funn knyttet til variasjoner i forhold til ledelsesprofilene.

6.2 Har størrelse på barnehagene, eierform og barnehageleders formelle kompetanse noe å si for ledergjerningen?

I vår framstilling av resultater og analyser av data, presenterte vi gjennomsnittsprøfilen opp mot svar fra barnehagelederne knyttet til ulike størrelse på barnehagene, eierform og barnehagelederens formelle kompetanse. Vi vil nå drøfte våre resultater og funn opp imot vår teoriforankring.

Vi forventet i utgangspunktet å finne variasjon, særlig i forhold til eierskap og størrelse. Vi hadde en oppfatning av at ledere i private barnehager i større grad var konkurranseorientert. Vi antok også at ledere i store barnehager var mer distansert i forhold til daglig drift og i større grad ledet gjennom andre. Vi hadde videre en forventning om at videreutdanning i ledelsesfag ville gi utslag på strategisk tenkning og planleggingsarbeid.

6.2.1 Størrelse på barnehage

Vi ønsket å belyse hvorvidt disse ulike forutsetningene som forskjell i størrelse gir, gjør noe med ledelsesprofilen til lederen.

Funnene i forhold til barnehagens størrelse presenteres i tabellene 5- 8 i kapittel 5. Det var her vi fant størst variasjon i ledelsesprofilene til barnehagelederne.

Små barnehager skårer noe høyere på *lede gjennom tilpasning*, her har mellomstore lavest skår. Dette peker muligens på at små barnehager er mer sårbare for endringer, og lederen er kan hende mer opptatt av å tilpasse driften for å sikre den. Dette kan tolkes som en strategi, kanskje en overlevelsestrategi, for ikke å komme i en situasjon hvor driften må avvikles.

Store barnehager skårer høyere på *lede gjennom utvikling av andre*. Det kan være at det er flere å spille på for lederen. Videre en høyere andel pedagoger, utstrakt grad av delegering og

et mer felles ansvar for utvikling. En leder i en stor organisasjon kan ikke basere seg på å være «hands on» i alle situasjoner, men må ha tillit, og *lede gjennom andre*.

Små og mellomstore barnehager vekter *lede gjennom mellommenneskelige forhold* høyest, der store barnehager vekter dette likt med *lede gjennom utvikling av andre*. Dette er ikke overraskende. I små enheter er det færre å spille på, viktigheten av gode relasjoner er stor. En er mer sårbar for konflikter, og avhengig av hverandre. Medarbeiderne er kanskje mer likestilte med en flatere struktur. Denne sårbarheten for konflikter gjør seg naturligvis gjeldende også i store enheter, det vektes høyt også her. Likevel er arbeidsmiljøet større, en jobber ikke tett på alle, en kan velge bort kollegaer en ikke matcher så godt med. Det er kanskje klarere rutiner for konflikthåndtering, ettersom volumet er større. Store organisasjoner har ofte faste rutiner for personalarbeidet.

Små og mellomstore barnehager skårer høyere på *lede gjennom kontroll*, enn store barnehager. Dette er et overraskende funn, det er lett å tenke at store enheter i større grad må ha klare rutiner, instruksjoner, felles standarder, for å sikre logistikken og systemer for å sikre at alle tar ansvar. På den annen side er det jo lettere faktisk å ha kontroll i mindre enheter, hvor praksis er mer transparent. Lederen har større oversikt over det totale bildet og delegerer mindre.

Vi fant at mellomstore barnehager på mange måter skårer dårligst, og tenker at de kan være i en uheldig mellomposisjon. De har gjerne tilsvarende ledelsesressurs som de små barnehagene, men ikke samme mulighet til total oversikt og kontroll over alle funksjoner, som ledere i små enheter. Samtidig er de ikke store nok for å kvalifisere for lederteam og støtte, som de større barnehagene har i større grad.

Det er altså ledere i mellomstore barnehager som står mest i spagat, som alene skal fylle alle funksjonene og lederkompetansene. De har kanskje et for stort volum totalt sett.

6.2.2 Eierskap

Vi vil belyse hvorvidt eierform gir variasjoner i ledelsesprofiler, og om barnehageledere i private barnehager leder tydeligere gjennom resultater, innovasjon og fremtid.

Funnene i forhold til eierform er presentert i tabellene 9- 12 i kapittel 5. Her er det svært små variasjoner. Det er overraskende, og bryter med forestillingene vi har om at de private er mer markedsorienterte. De er muligens preget av lederstiler fra andre bransjer, med større søkelys på økonomi og resultat. Vår opplevelse de siste årene, er at eiersiden har blitt tydeligere.

«Mye tyder på at barnehagene over tid har fått en mer hierarkisk form, og at dette er en utvikling som vil fortsette» (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 169). «Eier representerer i økende grad et hierarkisk nivå over barnehagen i mange spørsmål» (Gotvassli, 2019, s. 33).

Et funn er at ledere i private konsernbarnehager skårer noe høyere på *lede gjennom kontrollsystemer*. Dette er verdt en refleksjon. Er private eiere opptatt av kontroll og oversikt, på et nivå i hierarkiet som er over barnehagelederen? Det går an å forestille seg, at barnehageledere i større konsern opplever mindre handlingsrom og større grad av ensretting. Store organisasjoner er avhengig av kontrollsystemer og rutiner for å få alle deler av apparatet til å virke, og det kan være derfor disse lederne svarer slik. Det er likevel overraskende at ikke barnehageledere i kommunal sektor opplever dette i samme grad. Kommunen er i høyeste grad en stor organisasjon, kjent for byråkratiske prosesser. Kan hende opplever handlingsrommet likevel større, de forvalter fellesskapets ressurser til alles beste, og det er ingen som tjener penger eller har egeninteresse i forhold til resultat.

Neste overraskende funn, er at disse samme lederne i private konsern skårer lavt på å *lede gjennom innovasjon*, noe vi hadde forestilt oss at de ville skåre høyt på. Det kan være samme årsakssammenheng, relativt lite handlingsrom, og kanskje ensretting, i form av felles faglige satsingsområder på overordnet nivå.

Kommunale ledere skiller seg ut med høyere skår på *lede gjennom kontinuerlig forbedring*. Vi finner ingen åpenbar forklaring på dette. Kommunen har gjennom flere år hatt fokus på faglig utvikling gjennom store satsninger på læringsmiljø som FLiK og Inkluderende læringsmiljø. Disse kunnskapsløftene har i stor grad også favnet de private barnehagene, slik at disse ledere på samme måte kunne skåre høyt på det. Vi finner altså lite utslag på dette med eierskap, annet enn at ledere i private konsern leder mer gjennom kontrollsystemer.

6.2.3 Formell kompetanse, videreutdanning i ledelsesfag

Vi vil belyse hvorvidt formell videreutdanning innen ledelsesfag gir utslag på ledelsesprofilene, og om lederne med tilleggsutdanning opplever seg bedre rustet til ledelsesutfordringene.

Funnene her er presentert i tabellene 13- 16 i kapittel 5. Her er det så godt som ikke noe utslag i variasjoner i ledelsesprofilene. Det eneste ledere med formell videreutdanning i ledelsesfag skårer noe høyere på, er *lede gjennom tilpasning*, og *lede gjennom konkurranse*.

Gotvassli hevder at «å tre inn i lederrollen som daglig leder fra pedagogisk leder er en ny rolle, og må ses på som en rolle med mange funksjoner. Det må læres. Evnen til å håndtere motstridende forventninger 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» (2019 s. 346-347).

Her peker han på utdanning, men også på lærdom gjennom utøvelse av lederskap, altså erfaring. I vår kommune har vi mange barnehageledere med solid erfaring gjennom mange år som ledere, i en tid preget av endring, fornyelse og faglig satsing. Kanskje har de dyktiggjort seg på denne måten?

Et interessant funn har vi likevel, de med formell videreutdanning opplever det som viktigere å *lede gjennom konkurranse*, og *lede gjennom fremtid*. Det kan jo tyde på at videreutdanning gir en klarere forståelse av utfordringsbildet, og en mer strategisk tilnærming til veien videre.

«Utdanningen har som formål å styrke deltakernes pedagogiske og administrative lederkompetanse, og den har et omfang av 30 studiepoeng fordelt over tre semestre. Studiet kan senere innpasses i en mastergrad.» (Steen Jensen et al., 2018, s. 48)

Det som er interessant i denne formålsbeskrivelsen er at det vektlegges deltakernes pedagogiske og administrative lederkompetanse. Vi ser nå helt klart at det som kanskje er enda viktigere i det videre, er lederkompetanser innenfor entreprenør- og integratrorollen, dersom en tenker seg at strategisk personalledelse kan være den beste vei mot utvikling. Strategi er et nøkkelord.

Vi har begge tatt styrerutdanning ved Universitetet i Agder, og har en klar oppfattelse av at den ikke bare dreide seg om pedagogisk og administrativ kompetanse, men vel så mye om kultur, strategi og fremtid.

6.2.4 Oppsummering av drøftingen av egne funn i forhold til relevant teori og forskning knyttet til gjennomsnittsprofilen og mulige variasjoner hos barnehagelederne i Kristiansand

Kan våre tre variabler belyse de små variasjonene? Størrelse på barnehage, eierskap og formell videreutdanning i ledelse slår i liten grad inn på ledelsesprofilene. Vi vil oppsummerende slå fast at det er grunn til å se spesielt på lederes arbeidsbetingelser i mellomstore barnehager med tanke på videre arbeid med rammer rundt barnehagelederens arbeidsforhold.

6.3 Har barnehagelederne i Kristiansand ledelsesprofiler som samsvarer med det ekspertgruppen definerer som fremtidens krav til rollen?

Vi vil nå sammenstille våre funn fra gjennomsnittsprofilen til barnehagelederne ut ifra vår egen sammenstilling av Gotvassli sin inndeling av funksjonene for barnehageledelse og PAIE (2019), lederkompetanser (Cameron & Quinn, 2014) og de ti trekkene for fremtidens barnehagelederrolle av ekspertgruppen (Moen, 2019; Sandgrind, 2019). Vi viser til punkt 3.4 figur 7 hvor denne figuren er framstilt i sin helhet.

Vi bruker her samme fargekoder på typologiene fra PAIE- produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap. Her vil vi dele opp figuren ut ifra denne inndelingen.

6.3.1 Barnehagelederne skal lede barnehagen i konkurranse for å sikre både godt omdømme og nok søkere, parallelt som de også skal være organisasjonsbyggere internt

Gotvassli (2019) PAIE og barnehageledelse	Cameron og Quinn (2014) Lederkompetanser	Ekspertgruppen (2019) 2 trekk for fremtidens barnehagelederrolle
Produksjon- pedagogisk ledelse	Lede gjennom konkurranse Lede gjennom resultat Lede gjennom brukerfokus	Styreren blir en konkurranseleder. Styreren blir en organisasjonsbygger.

Figur 8: Produksjon, lederkompetanser og to trekk for fremtidens barnehagelederrolle.

Barnehagelederne i Kristiansand må, som ellers i landet, både ha et internt og eksternt fokus. Den enkelte barnehage må kunne tilpasse seg økt konkurranse i en tid hvor vi har nok barnehageplasser. Når barnehagelederne vurderer seg selv, er dette med å *lede gjennom konkurranse*, den lederkompetansen som de skårer lavest både i vurdering av egen atferd, egne prestasjoner og viktighet. Fokuset på å *lede gjennom konkurranse*, bør handle om faglig kvalitet i tilbudet. I flere år har det vært debatter rundt dette med å tilby tilleggstjenester for å tiltrekke seg kunder, og være en attraktiv tilbyder. Etter vår mening er dette forstyrrende og flytter fokus fra barnehagens kjerneoppgaver. Dersom en tar på seg «profesjonslederbrillene» vil neppe mange barnehageledere vekte dette positivt. Det kan muligens være noe av årsaken til denne lave skåren.

Kanskje er det bra at barnehageledere ikke har fokus på å være konkurranseleder?

Hovedfokuset bør ligge på det å være en organisasjonsbygger. Dette for å nettopp sikre at barnehagens kultur og struktur optimaliseres, slik at personalet evner å bygge kapasitet og kvalitet, samt møte de utfordringene som omgivelsene gir. En barnehage som leverer godt på kvalitet, vil jo også ofte være konkurransedyktig.

6.3.2 Barnehagelederne skal være aktiv på alle hold- drive kontinuerlig utvikling og innovasjon, være synlig i nettverk på mange nivå og ikke minst synlig politisk

Gotvassli (2019) PAIE og barnehageledelse	Cameron og Quinn (2014) Lederkompetanser	Ekspertgruppen (2019) Fem trekk for fremtidens barnehagelederrolle
Entreprenørskap- strategisk ledelse	Lede gjennom innovasjon Lede gjennom fremtiden Lede gjennom kontinuerlig forbedring	Styreren blir en endringsleder. Styreren skal være et bindeledd til omverden. Styreren blir en nettverksdeltaker. Styreren blir en politisk aktivist. Med ulike eiere kommer ulike lederroller, og styrerrollen vil variere ut fra eierskap

Figur 9: Entreprenørskap, lederkompetanser og fem trekk for fremtidens barnehagelederrolle.

Fem av ekspertgruppen sine trekk for fremtidens barnehagelederrolle ligger under PAIE-kategorien entreprenørskap og strategisk ledelse. I gjennomsnittsprofilen til barnehagelederne i Kristiansand, finner vi den største avstanden mellom skår på egen atferd, egne prestasjoner og viktighet på lederkompetansen *lede gjennom fremtid*. Barnehagelederne synes at det å kommunisere en klar visjon for fremtiden og legge til rette for at den kan virkeliggjøres, er svært viktig. De mener selv de gjør en del av dette, men her er den største differansen i hele undersøkelsen mellom hva de synes er viktig og i hvilken grad de opplever å ha kompetanse og ferdigheter til å løse dette oppdraget. Differansen er på hele 0,9.

I forhold til dette med at ulike eierformer, gir ulike barnehagelederroller, finner vi lite variasjon som tyder på at dette egentlig er en aktuell problemstilling.

6.3.3 Barnehageledernes samlede styrke- personalledelse

Gotvassli (2019) PAIE og barnehageledelse	Cameron og Quinn (2014) Lederkompetanser	Ekspertgruppen (2019) To trekk for fremtidens barnehagelederrolle
Integrasjon- personalledelse	Lede gjennom utvikling av andre Lede gjennom mellommenneskelige forhold Lede gjennom teamarbeid	Styreren skal lede et profesjonsfellesskap. Styreren skal lede dem som ikke er barnehagelærere.

Figur 10: Integrasjon, lederkompetanser og to trekk for fremtidens barnehagelederrolle.

Ekspertgruppen (Kunnskapsdepartementet, 2018) trekker fram at omtrent 90% av barnehageledere opplever personalledelse som det viktigste arbeidet, og at «å motivere de ansatte» er det ledere bruker mest tid på. Kan hende må debatten om prioritering av tid løftes, slik at barnehagelederne rustes til å ta tydeligere strategiske valg.

Ved å studere lederkompetanser, har vi gått inn i den delen av barnehagelivet hvor vi alltid skårer høyest. Lederne har generelt høyeste samlede skår på integrator og vekter *lede gjennom mellommenneskelige forhold* høyest både når det gjelder atferd, prestasjoner og viktighet. Et av våre aller viktigste funn ligger i lederkompetansen *lede gjennom utvikling av andre*. Barnehagelederne skårer likt på vurdering av egen atferd og egne prestasjoner, men på viktighet finner vi den høyeste skåren i hele undersøkelsen på 4,6. Har barnehagelederne for sterkt fokus på å møte og ivareta alle medarbeiderne sine på alle mulige måter, slik at faglig utvikling ofte må vike? Kan vi få til endringer i denne kulturen som alltid har vært vår styrke? Er dette forankret i lederidentiteten vår? Vi tolker funnene i den retningen at vår felles identitet som barnehageledere i for stor grad tar tiden og fokuset vårt. Kan hende må vi korte ned og begrense forventningene til tilgjengelighet i hverdagen. Behovet de ansatte har for «har du to minutter?» må kanskje i noen grad ivaretas andre steder enn hos barnehagelederen.

6.3.4 Barnehagelederne skal ha kontroll og være IKT-ledere

Gotvassli (2019) PAIE og barnehageledelse	Cameron og Quinn (2014) Lederkompetanser	Ekspertgruppen (2019) Et trekk for fremtidens barnehagelederrolle
Administrasjon- administrativ ledelse	Lede gjennom tilpasning Lede gjennom kontrollsystemer Lede gjennom koordinering	Styreren blir en IKT-leder.

Figur 11: Administrasjon, lederkompetanser og et trekk for fremtidens barnehagelederrolle.

Barnehagelederne i Kristiansand har lav skår på lederkompetansen *lede gjennom kontrollsystemer* som er lavest samlet skår både på vurdering av egen atferd, egne prestasjoner og viktighet. Dette finner vi naturlig, siden dette med å ha prosedyrer, målinger og systemer for å holde kontroll, ikke harmonerer med driften i sin helhet. Det blir kun deler av driften som tradisjonelt måles, som økonomi, sykefravær, HMS-avvik og så videre. Vi har lite som måler kvaliteten i arbeidet vårt. Små barns utvikling kan ikke måles på samme måte som annet arbeid. Det er en forventning om at barnehagelederen skal ha oversikt og kontroll på praksis, men løsningen ligger ikke i tradisjonelle kontroll- og målesystemer.

Vi mener ekspertgruppen representerer en gammeldags tankegang når de foreslår at barnehagelederne skal være IKT-ledere. Det som er viktig er at systemene som barnehagelederne skal bruke, er best mulige og ikke stjeler tid i seg selv. Andre ansatte i barnehagen kan like gjerne fylle rollen som IT-ekspert.

6.3.5 Barnehagelederne i Kristiansand, ekspertgruppen sine ti trekk for barnehagelederrollen i fremtiden og Gotvassli sine fem faktorer som vil prege fremtidens ledergjerning i barnehagen. Hvor står vi nå?

Det er naturlig å sammenligne våre funn med dem som Børhaug med flere presenterer i boka «Styring, organisering og ledelse i barnehagen» (2011) fra det store SOL- prosjektet. Her har de kategorisert svarene ut ifra PAIE, og funnet at 2/3 av lederne ønsket å bruke mer tid på pedagogisk ledelse. Det foregår, både bredt og allsidig, men de opplever likevel at det ikke vektet nok. Samtlige ledere brukte langt mer tid enn de ønsket på administrative oppgaver, de utøver merkantilt arbeid, dette tar tid og krefter, selv om de ikke opplever det som en ønskelig

vektlegging. Integrasjon, personalledelse og arbeidsledelse bruker de suverent mest tid på, og dette opplever de også som viktigst. Entreprenørskap drev lederne lite med, selv om de oppgav høy grad av omgivelsesorientering (Børhaug et al., 2011). Selv om denne undersøkelsen ligger ti år tilbake i tid, konkluderte de med at «*dreiningen i ledelsesfunksjonene speiler nye styringsbestrebelse og økte krav fra omgivelsene til barnehagens innhold*» (Børhaug et al., 2011, s. 227).

Det er interessant å se ti år senere om hvorvidt dreiningen i ledelsesfunksjoner har ført til annen vektning av oppgaver. Barnehagebransjen har vært i rivende utvikling de siste ti årene, men har ledergjærningen utviklet seg i samme takt?

Våre hovedfunn, presentert i tabellene 1-4 i kapittel 5, viser at barnehageledere i Kristiansand skårer seg selv høyt på lederkompetanser. Det er lite og små variasjoner. De løser oppgavene, ser på dem som viktige, men opplever ikke alltid at de har kompetansen som kreves. Dette tegner et bilde av en barnehageleder i spagat, og er bekreftende i forhold til Børhaug sitt utsagn som vi siterte innledningsvis «*Styrer er en rolle der forventningene går ut over det en person kan make*» (Sandgrind, 2019). Ekspertgruppen har så argumentert for at barnehagelederne trenger administrativ avlastning. De er videre spent på om departementet vil følge dette opp. Så vidt oss bekjent har hverken dette arbeidet eller anbefalingene fått konkret oppfølging eller fokus.

Vi mener, ut fra våre funn, at de ti trekkene som ble skissert rundt fremtidens barnehagelederrolle, framstår som en forenkling av en kompleks utfordring på å møte fremtiden for dagens barnehageledere. Det å fylle de ulike funksjonene og rollene er viktig. Er det ikke likevel utopisk å forvente at den enkelte barnehageleder skal endre seg og gjøre enda mer enn det de gjør i dag, så fremt de får administrativ avlastning?

Vi har avdekket at lavest skår har barnehagelederne på *lede gjennom fremtid, lede gjennom kontrollsystemer og lede gjennom konkurranse*. Dette er interessante funn, særlig opp mot vår problemstilling hvor vi skal vurdere hvorvidt de er rustet for fremtidens ledergjærning. Ut ifra våre funn mener vi at de ikke nødvendigvis blir bedre rustet dersom de får mer administrativ støtte. Det vil i tillegg handle om den enkeltes lederidentitet, barnehagens kultur og struktur, samt støtteapparat hos eier, kommune og stat.

Vi har tidligere trukket fram Gotvassli sine fem faktorer som vil prege fremtidens ledergjerning i barnehage. Disse faktorene er *strategi, finansiering, differensiering og mangfold, rekruttering og kompetanseutvikling*, samt *sterkere fokus på pedagogisk ledelse*. (Gotvassli, 2019). Mye tyder på at nettopp strategi, fugleperspektiv og sterkere grad av entreprenørskap vil være viktig på veien videre. Barnehagelederen bør ha en kraftfull stemme og spille en viktig rolle i debatten om hva vi vil med barnehagene våre. Kanskje må dette ordsettes tydeligere enn i dag?

6.4 Er barnehagelederne rustet for fremtiden?

Med bakgrunn i at lederrollen i liten grad har endret seg mellom 2010, i SOL-undersøkelsen og våre funn i 2020, på tross av at barnehagene, rammene, og bransjen har endret seg dramatisk, er det lett å bli pessimistisk.

Har barnehagelederne i Kristiansand kompetanse som samsvarer med det som ekspertgruppen definerer som fremtidens krav til rollen? Innledningsvis refererte vi til de ti trekkene, som vil prege fremtidens styrerrolle (Moen, 2019; Sandgrind, 2019):

- Styreeren skal lede et profesjonsfellesskap.
- Styreeren skal lede dem som ikke er barnehagelærere.
- Styreeren skal være et bindeledd til omverden.
- Styreeren blir en organisasjonsbygger.
- Styreeren blir en nettverksdeltaker.
- Styreeren blir en IKT-leder.
- Styreeren blir en endringsleder.
- Styreeren blir en politisk aktivist.
- Styreeren blir en konkurranseleder.
- Med ulike eiere kommer ulike lederroller, og styrerrollen vil variere ut fra eierskap.

I vår oppgave har vi i utgangspunktet valgt disse ti trekkene som en sann størrelse, en definisjon på den praksis som er forventet. Vi har i tillegg trukket fram Gotvassli sine fem faktorer som vil prege ledergjerningen i barnehage i fremtiden. Dette er for å belyse at det hersker en enighet blant barnehageforskere om hvordan fremtiden vil fortone seg. Det Gotvassli trekker frem, er helt i tråd med de ti trekkene til ekspertgruppen, men kanskje utvider og utdyper han det i noen grad.

Vi ser ut ifra våre funn, at barnehagelederne har mange av disse trekkene og faktorene dekket inn i sin ledergjerning slik den fremstår i dag. De leder profesjonsfellesskap, de leder dem som ikke er barnehagelærere. Det kommer frem av våre funn. Her tenker vi likevel det er et stort utviklingspotensial i integratørrollen og lederkompetansen *lede gjennom utvikling av andre*. Dette arbeidet bør knyttes til entreprenørrollen og strategisk ledelse.

Barnehagelederne bygger organisasjon og de fleste er kompetente på IKT. Imidlertid er ulike digitale plattformer og flater så utbredt i barnehagehverdagen på alle nivå i organisasjonen, at de aller fleste ansatte er operative på IKT. Det å slå fast at lederen skal være en IKT leder i fremtiden, tenker vi gir uheldige signaler. Dette er merkantilt og administrativt arbeid som med fordel kan løses av andre, slik at lederen i større grad kan bruke sin kompetanse mer hensiktsmessig.

Barnehagelederne er et bindeledd til omverden. De samarbeider med andre etater og tjenester, universitetet og hverandre. De deltar også i ulike nettverk. De har erfaring og kompetanse i å lede endring. Dette speiles i Gotvassli (2019) sitt punkt om differensiering og mangfold. Barnehagene har endret seg, nye brukergrupper har kommet til, byggene er annerledes, rammene er endret.

Våre funn er imidlertid nokså klare på at ulike eiere ikke gir ulike ledere, der ekspertgruppen (2018) hevder at ulike eiere gir ulike lederroller, viser våre resultat at så slett ikke er tilfelle.

Det de i liten grad gjør, er å *lede gjennom konkurranse*, og være politiske aktivister. Det er dette Gotvassli refererer til som finansiering. I et samfunn med kamp om ressurser, må barnehageledere beherske et politisk og økonomisk språk som gjør dem skikket til å delta i forhandling om midler og bevilgninger (2019).

Ekspertgruppen (Kunnskapsdepartementet, 2018) har ikke et uttalt punkt om pedagogisk ledelse, men det trekker Gotvassli (2019) frem. I et samfunn hvor mange mener noe om hva barnehager skal inneholde, er det i fremtiden enda viktigere at barnehagelederen høres, i forhandlingen om det pedagogiske innholdet.

Det er ut ifra våre funn, ikke mulig å svare ja på at barnehageledere i Kristiansand fullt ut er rustet for fremtiden. Vi har likevel en tanke om at kompetansen er på plass, men det krever en mer strategisk tilnærming, og et økt refleksjonsnivå. Kompetansen og ferdighetene må brukes annerledes. Det er på tide med en langt mer bevisst utøvelse av ledergjeringen. Det handler om lederidentitet!

Ekspertgruppen sine ti trekk peker ikke fullt ut mot fremtid. Etter vår oppfatning beskriver de på mange måter snarere praksis slik den er nå. Dersom en skal skissere egenskaper som er viktige i fremtiden, bør det være mer framoverlent.

Kapittel 7: Veien videre

Forskningsprosjektet vårt har kartlagt ledelsesprofilene til barnehageledere i Kristiansand.

Formålet var å se i hvilken grad det var variasjoner i disse for så å forsøke å beskrive eventuelle variasjonene ut fra størrelse, eierform og formell utdanning. Vi har kartlagt ledelsesprofilene ved hjelp av MSAI undersøkelsen, så framstilt og drøftet våre funn i lys av aktuell forskning og teori.

Barnehageledere i Kristiansand anser seg selv som kompetente gjennom egevaluering. Det er relativt beskjedne variasjoner, men det dannes et bilde av at lederne vurderer viktigheten av de ulike lederferdighetene til høyere skår enn både egen atferd og egne prestasjoner.

Våre funn viser at de to variablene størrelse og eierskap, som ofte får mye fokus i samfunnsdebatten, og antas å være viktig for ledergjerningen, gir lite utslag.

Profesjonslederen har stor tyngde, barnehageledelse framstår nokså upåvirket av rammene rundt. Barnehagelederne er faktisk ganske like.

Formell videreutdanning i ledelsesfag er ikke nødvendigvis utslagsgivende, skjønt vi har et interessant funn, nemlig at de med videreutdanning skårer høyere på *lede gjennom konkurranse*. Dette er spennende og kan tolkes som mer fremtidsorientert. Konkurranse kan godt bety at en ønsker å levere best på kvalitet. Ledere som tar inn over seg et konkurranseperspektiv, inntar et «utenfra blick» på organisasjonen, er mest sannsynlig bedre rustet for konkurranse. Den som vurderer styrker og svakheter i forhold til både her og nå situasjonen, og bildet framover, er uten tvil mer fremoverlent. Videreutdanning kan bidra til å øke bevisstheten på nettopp dette.

Avslutningsvis har vi drøftet hvorvidt barnehagelederne er rustet for fremtidens praksis, og ønsker nå å presentere en alternativ forståelse til ekspertgruppens ti trekk, på bakgrunn av egne funn og erfaringer. Dette er sammenfattet i fem punkter som vi ser for oss som viktige for barnehageledere i fremtiden.

7.1 Våre fem punkter for å sikre god barnehageledelse i fremtiden

På bakgrunn av våre funn, andre forskeres funn og konklusjoner og forankring i aktuell teori foreslår vi følgende fem punkt for å sikre god barnehageledelse i fremtiden:

1. Det blir stadig viktigere at barnehageledere fremstår som faglig kompetente ledere av lærende felleskap, der de leder gjennom utvikling av andre, med utgangspunkt i trygge relasjoner.
2. Barnehageledere må drive strategisk ledelse, i samspill med omverden. De bør delta i det offentlige ordskiftet, argumentere for barnehagens samfunnsmandat og tilstrekkelige ressurser til å løse oppdraget. De skal sette organisasjonen i stand til å konkurrere blant annet gjennom pedagogisk kvalitet.
3. Barnehageledere leder i kontinuerlig endring, i et stadig økende mangfold blant barn, foreldre og ansatte. De må fange opp trender i samfunnet for å sikre en drift som svarer på samfunnets utvikling og behov.
4. Det er sentralt at barnehageledere forstår egen organisasjon og har innsikt i egen ledergjerning. De må vite hvor de kan hente støtte, i hvilken retning organisasjonen bør bevege seg, og hva de må gjøre for å nå sine mål.
5. Det er stadig økende forventning til at barnehageledere skal være aktive, kompetente deltakere i ulike nettverk. Dels for å dele og styrke egen kompetanse, men også samarbeide om komplekse, tverrfaglige problemstillinger. Dette krever oppdaterte ledere, som ser sin egen organisasjon som en viktig del av en helhet.

Disse punktene er sammenfallende både med ekspertgruppen og Gotvassli sitt tankegods, men som vi ser det, mer strategisk orientert, med tanke på å møte fremtiden. Det er ikke godt nok å beskrive dagens praksis, vi ønsker å signalisere en fremoverlent innstilling. Dette innebærer også en tydeligere avgrensning for barnehagelederrollen. Hvis vi ser dette i lys av de tolv lederkompetansene til Cameron og Quinn (2014), kan vi tenke oss at alle må dekkes i ledelse av en barnehage, men ikke nødvendigvis av en person. Andre må bistå, eksempelvis i lederteam, eller at organisasjon/ eier kan tilby støtte.

7.2 Rammeverk for kvalitet og mestring i Kristiansand, speilet mot våre anbefalinger for å sikre god barnehageledelse i fremtiden

Innledningsvis i punkt 2.4.2 presenterte vi Rammeverk for kvalitet og mestring. Dette er en operasjonalisering av vår strategiplan samlet for kommunalområdet oppvekst i Kristiansand kommune 2020-2025. Vi viste til den ytterste sirkelen i selve modellen som beskriver hvilke prinsipper som ligger til grunn for utvikling av en god kultur for læring og utvikling i organisasjonen. Det å vite at de verdiene som skisseres, faktisk etterleves i praksis, forventning til faglig ledelse og det å rigge barnehagen som en lærende organisasjon er helt sentralt i videre arbeid i Kristiansand.

Vi har gjennom drøfting av våre funn knyttet til teori og annen forskning på barnehagefeltet pekt på at det er nødvendig med en mer strategisk tilnærming til ledergjernen. Et av våre aller viktigste funn ligger i gjennomsnittprofilen til alle respondentene på lederkompetansen *lede utvikling gjennom andre*. Barnehagelederne skårer likt på egen atferd og egne prestasjoner, men på viktighet finner vi den høyeste skåren i hele undersøkelsen på 4,6 på en skala fra 1-5. Kan hende bruker lederne for mye tid og krefter på å møte og ivareta alle medarbeiderne sine på alle mulige måter, slik at faglig utvikling ofte må vike.

Et annet viktig funn er knyttet til lederkompetansen *lede gjennom fremtid*. Det å kunne kommunisere en klar visjon for fremtiden og legge til rette for at den kan virkeliggjøres. Her fant vi størst differanse mellom egen atferd, egne prestasjoner og viktighet. Dette er en lederkompetanse hvor lederne sier det trengs økt kompetanse. Rammeverket vil være til nytte i dette arbeidet. Retningen og formålet er satt. Vi må sammen styrke lederidentiteten og skape en tydeligere rød tråd på hva det betyr for den enkelte leder og barnehagedriften.

Vår undersøkelse er med på å gi ytterligere kunnskap om betydningen av systematisk arbeid med egen lederidentitet, barnehagens kultur og struktur, som bygger opp under prinsippene vi tenker skal skape utvikling og læring i organisasjonen.

7.3 Videre arbeid med barnehagelederrollen generelt, og relevans for andre

Hva betyr disse funnene, drøftingen og konklusjonen for videre arbeid med å utvikle barnehagelederrollen? Hva betyr dette for den enkelte barnehageleder, for barnehageeiere, for kommuneadministrasjon, bransje og forskningsfelt? Har denne oppgaven relevans? Er

funnene interessante for andre enn oss og våre respondenter? Vi mener ja og vil nå skissere hvilke konsekvenser vi kan tenke funnene bør gi til de ulike nivåene i bransjen.

Barnehagelederne er kompetente, de vet hva som er viktig, og hva som gir god utvikling og kvalitet. Det bør likevel foregå en dreining i hvordan de bruker sin tid, en større bevissthet omkring arbeidsoppgaver, mer strategi i forhold til hva som gagnar driften på sikt. Det å la oppgavene prioritere seg selv og drive brannslukning, gir ikke systematisk utvikling. Det trengs en bevisstgjøring i forhold til bruk av tid, og hvilke oppgaver som bør prioriteres.

Gotvassli sier *«Lederens identitetsdannelse blir til i et landskap som er preget av krysspress, forhandlinger og sin egen og andres oppfatning av hvem som skal ha definisjonsmakten over hva som er god ledelse i barnehage»* (2019, s. 346). En kan undre seg om barnehagekulturen og strukturen har så sterk sosialiserende og disiplinerende effekt, at den trumfer ny kunnskap. Barnehageledere må ta inn over seg at de ikke har fått så mye av den nye kunnskapen ut i praksis, de må kanskje lære seg å lære, eller utvikle seg, de som selv har sentrale posisjoner i et kunnskapssamfunn. *«Hovedpoenget er å balansere indre og ytre forventninger og meisle ut en stø kurs som gir indre identitet og ytre attraktivitet»* (Gotvassli, 2019, s. 346).

Barnehageeiere bør også tenke strategi, hvilket handlingsrom gir de sine ledere, lar de den viktige stemmen komme tilstrekkelig frem? I et samfunn hvor stadig flere vil noe med barnehagen, er det viktig at de som kan aller mest om barnehage faktisk blir hørt.

Eiere bør også se på lederstruktur for å sikre at denne er hensiktsmessig og tjener driften i de ulike organisasjonene. Barnehagefeltet er heterogent, og en felles standard vil være vanskelig å enes om. Desto mer viktig er bevissthet omkring egne valg. Det er også naturlig å referere til Adizes funksjonsteori, som slår fast at alle funksjoner må fylles, om enn ikke nødvendigvis av en person. Et komplekst lederskap kan godt løses i team eller hvor flere i organisasjonen fyller de ulike funksjonene.

Kommuneadministrasjon bør se på ressursene de bruker på barnehage og vurdere om dette kan styrkes. Det er lite ressurser til ledelse, barnehageledere er ofte alene i sin ledergjerning. Ekspertgruppen peker på mer administrativ støtte. Det er lite som tyder på at barnehageledere ønsker avlastning på fag, tvert imot støtter våre funn at de trenger avlastning på administrative

oppgaver som i dag er en tidstyv. Merkantil støtte kan gis på ulikt vis, eksempelvis kan det rigges som en del av et støtteapparat i organisasjonene slik at ledere frigjør mere tid til oppgaver knyttet til læring, utvikling og strategi.

Bransjen har utviklet seg veldig gjennom de siste tiår. Det har imidlertid ikke lederrollen i særlig grad. Det må tas på alvor at en ikke i større grad drøfter dette. Barnehager blir større, hverdagen mer kompleks, stadig flere oppgaver tilfaller, men ledelsesidentiteten skjer det lite med. Dette er et paradoks som må løftes høyt i videre arbeid.

Når det gjelder forskningsfeltet, - har tidligere prosjekter og undersøkelser ikke vært like komplekse som vår i forhold til det å gå fra den tradisjonelle funksjonsinndelingen av oppgaver til å forske på ledelsesprofiler. Vi har i tillegg til vurdering av egen atferd og egne prestasjoner latt ledere vurdere viktigheten av arbeidsoppgavene de har. Denne undersøkelsen gir et bilde av lederpraksis i barnehager i dag, sier noe om hva de faktisk gjør, hva som fungerer og hva som behøves. Vi finner at det er svært liten variasjon, at ledelse er overraskende konstant og lite påvirkelig. Vi anbefaler at videre forskning på barnehagelederne i praksis knyttes til våre fem punkter med forslag til hvordan vi kan sikre god barnehageledelse i fremtiden i punkt 7.1.

Våre variabler størrelse, eierform og formell utdanning i ledelsesfag, påvirker ledelsesgjerningen overraskende lite. Videre forskning bør kanskje forsøke å avdekke om det faktisk finnes andre variabler som har effekt.

7.4 Avslutning

Vi har pekt på at våre funn er relevante for flere, og foreslått konsekvenser for den enkelte barnehageleder, barnehageeier, kommunens administrasjon, bransje og forskningsfelt. Det er ønskelig med en tilførsel av flere ressurser for å lette barnehageledernes hverdag, men enda viktigere er analysen vår og ny kunnskap med tanke på barnehageledernes identitet. Kunnskap om praksis, slik den er og oppleves akkurat nå, med de ressursene vi har. Hvordan kan vi optimalisere bruken av disse?

Vi tenker at vi må bort fra en hverdag som går sin gang i tilfeldig rekkefølge, hvor oppgavene prioriterer seg selv, og lederen alltid er tilgjengelig for dem som «trenger to minutter». Vi mener at barnehageledere, og deres ledere sammen, må løfte debatten om tidsbruk, strategi, støttesystemer og prioritering. Barnehagelederne ser det som svært viktig å bli mer strategiske entreprenører, som bruker sine sterke evner som integrator, og leder faglig, pedagogisk utvikling gjennom personalet, på en måte som ikke bare gjør lederen, men også barnehagen rustet for fremtiden.

Litteraturliste

- Adizes, I., Dysvik, S. & Myrland, E. (1991). *Endring kan mestres*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Baldersheim, H, & Rose, L.E. (2005). *Det kommunale laboratorium: teoretiske perspektiver på lokal politikk og organisering* (2.utg.) Bergen: Fagbokforl.
- Barnehageloven. (2005). Lov om barnehager Hentet fra <https://lovdata.no/lov/2005-06-17-64>
- Barnehagepionerene. (2015). Barnehagelærerutdanningen fra 1935 og fram til i dag Hentet fra <https://prosjekt.hvl.no/barnehagepionerene/tidslinjer/milepaeler-1935-2013/>
- Blom, K. (2004). *Norsk barndom gjennom 150 år : en innføring*. Bergen: Fagbokforl.
- Bøe, M. (2016). *Personalledelse som hybride praksiser: Et kvalitativt og tolkende skyggestudie av pedagogiske ledere i barnehagen (Doktorgradsavhandling)* NTNU. Hentet fra <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/handle/11250/2396996>
- Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D. Ø. & Ludvigsen, K. (2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen* (3. utg.). Bergen: Fagbokforlaget.
- Børhaug, K. & Lotsberg, D. Ø. (2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.
- Børhaug, K. & Lotsberg, D. Ø. (2016). *Barnehageleing i praksis*. Oslo: Samlaget.
- Børhaug, K. & Moen, K. H. (2014). *Politisk-administrative rammer for barnehageledelse*. Oslo: Universitetsforl.
- Cameron, K. S. & Quinn, R. E. (2014). *Identifisering og endring av organisasjonskultur : de konkurrerende verdier*. Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Cameron, K. S., Quinn, R. E., Degraff, J. & Thakor, A. V. (2014). *Competing Values Leadership* (2. utg.). Massachusetts: Edward Elgar Publishing.
- Gotvassli, K.-Å. (2006). *Barnehager, organisasjon og ledelse* (4. utg.). Oslo: Universitetsforl.
- Gotvassli, K.-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforl.
- Gotvassli, K.-Å. (2019). *Boka om ledelse i barnehagen* (2. utg.). Oslo: Universitetsforlaget.
- Hansen, T. (2018, 2018). *New Public Management*. Hentet fra https://snl.no/New_Public_Management
- Harberg, M. M. & Møster, K. L. (2018). *Ledelse og lederkompetanser i attraktive barnehager : Eksisterer det en felles ledelsesprofil i attraktive barnehager?* Universitetet i Agder ; University of Agder.
- Jacobsen, D. I. (2014). *Interkommunalt samarbeid i Norge - Former, funksjoner og effekter* (bd. 31)Universitetsforlaget.

- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? : innføring i samfunnsvitenskapelig metode* (3. utg.). Oslo: Cappelen Damm akademisk.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. (2016). *Hvordan organisasjoner fungerer* (4. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Johansen, Ø. (2017). Arkitekten bak barnehageforliket: Helt avgjørende med likebehandling. Hentet fra <https://www.barnehage.no/ap-frp-politikk/arkitekten-bak-barnehageforliket-helt-avgjorende-med-likebehandling/119393>
- Kunnskapsdepartementet. (2018). *Barnehagelærrollen i et profesjonsperspektiv : et kunnskapsgrunnlag*. Oslo. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/contentassets/f78959abbd54b0497a8716ab2cbbb63/barnhagelarerrollen-i-et-profesjonsperspektiv.pdf>
- Lotsberg, D. Ø. (2014). Ledelsesteori- hva slags ledere passer i kommunene. I H. Baldersheim & L. E. Rose (Red.), *Det kommunale laboratorium* (3. utg., s. 131-151). Bergen: Fagbokforlaget Vigemostad & Bjørke AS.
- Moen, K. H. (2019). *Foredrag om Barnehagelærrollen i et profesjonsperspektiv- et kunnskapsgrunnlag*. Innlegg presentert ved Ledermøte for private og kommunale barnehager Kristiansand.
- Nilsen, A. (1922). *Asylet : roman*. Oslo: Gyldendal.
- Rammeplan for barnehagen. (1995). *Rammeplan for barnehagen* ([Bokmålsutg.]. utg.). Oslo: Departementet Akademika distributør.
- Roness, D. (2001). *Styrer 2000/20012: En undersøkelse av styrernes arbeidsforhold*. Bergen.
- Sandgrind, S. W. (2019). Styrer er en rolle der forventningene går ut over det en person kan make. Hentet fra <https://www.barnehage.no/artikler/styrer-er-en-rolle-der-forventningene-gar-utover-det-en-person-kan-makte/460225>
- Siddiq, F. & Gjerustad, C. (2017). *Deltakerundersøkelse for barnehageansatte 2017: Resultater fra en spørreundersøkelse blant ansatte i barnehagen som har tatt videreutdanning innenfor strategien "Kompetanse for fremtidens barnehage"*. Hentet fra <http://www.nifu.no/publications/1511166/>
- Statistisk sentralbyrå.(2020). *Barnehager, årlig endelige tall*. Hentet fra: <https://www.ssb.no/barnehager>

- St.meld. nr. 41. (2009). *Kvalitet i barnehagen*. Hentet fra <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-41-2008-2009-/id563868/>
- Steen Jensen, R., Bråten, M., Svalund, J. & Talberg, N. (2018). *Videreutdanning for barnehagelærere og lederutdanning for styrere 2018*. Hentet fra <https://www.fao.no/zoo-publikasjoner/fafo-rapporter/item/videreutdanning-for-barnehagelaerere-og-lederutdanning-for-styrere-2018>
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Tremoen, O. (2014). Tilsyn eller pedagogikk? Barnehagens tradisjonelle grunnlag, barneverninspektørene og institusjonsutviklingen 1945-1975. I: NTNU.
- Vassenden, A., Thygesen, J., Brosvik, B. S., Alvestad, M. & Abrahansen, G. (2011). *Barnehagenes organisering og strukturelle faktorerens betydning for kvalitet*. Stavanger: International Research Institute of Stavanger.

Oversikt over figurer

Figur 1: Organisasjonskart Kristiansand kommune oppvekst barnehage	26
Figur 2: Rammeverk for kvalitet og mestring Kristiansand kommune.....	27
Figur 3: Oppbygging av rammeverket	28
Figur 4: Gotvassli setter barnehageledelse inn i Adizes lederfunksjoner (2013, s. 66)	34
Figur 5: PAIE, (Adizes et al., 1991)- fire lederfunksjoner, lederstil og lederroller (Cameron & Quinn, 2014).....	39
Figur 6: Kulturtype og avgjørende ledelsesferdigheter (Cameron & Quinn, 2014)	40
Figur 7: Sammenheng Gotvassli sin framstilling av PAIE og barnehageledelse, Cameron og Quinn sine lederkompetanser og ekspertgruppen sine ti trekk for fremtidens barnehagelederrolle.	42
Figur 8: Produksjon, lederkompetanser og to trekk for fremtidens barnehagelederrolle.....	90
Figur 9: Entreprenørskap, lederkompetanser og fem trekk for fremtidens barnehagelederrolle.	91
Figur 10: Integrasjon, lederkompetanser og to trekk for fremtidens barnehagelederrolle.....	92
Figur 11: Administrasjon, lederkompetanser og et trekk for fremtidens barnehagelederrolle.	93

Oversikt over tabeller

Tabell 1: Gjennomsnittprofil av barnehagelederne i Kristiansand- vurdering av egen atferd i hverdagen.	62
Tabell 2: Gjennomsnittprofil av barnehagelederne i Kristiansand- vurdering av egne prestasjoner ut fra gitte lederferdigheter.	63
Tabell 3: Gjennomsnittprofil av barnehagelederne i Kristiansand- vurdering viktigheten av de ulike lederferdighetene i egen lederjobb og den organisasjonen de er en del av.	65
Tabell 4: Gjennomsnittprofil av barnehagelederne i Kristiansand for alle respondentene samlet med vurdering egen atferd, egne prestasjoner og viktighet.	67
Tabell 5: Gjennomsnittprofil av barnehagelederne i Kristiansand- vurdering egen atferd i hverdagen ut fra størrelse på barnehagene.	69
Tabell 6: Gjennomsnittprofil av barnehagelederne i Kristiansand- vurdering av egne prestasjoner ut fra gitte lederferdigheter og størrelse på barnehagene.	70
Tabell 7: Gjennomsnittprofil av barnehagelederne i Kristiansand- vurdering viktigheten av de ulike lederferdighetene ut ifra størrelse på barnehagene.	71

Tabell 8: Differanse mellom skår ulike lederkompetanser og størrelse på barnehagene.....	73
Tabell 9: Gjennomsnittprofil av barnehagelederne i Kristiansand- vurdering egen atferd i hverdagen opp imot ulike eierformer.	74
Tabell 10: Gjennomsnittprofil av barnehagelederne i Kristiansand- vurdering av egne.....	75
Tabell 11: Gjennomsnittprofil av barnehagelederne i Kristiansand- vurdering viktigheten av de ulike lederferdighetene ut ifra ulike eierformer.....	76
Tabell 12: Differanse mellom skår lederkompetanser og eierformer.....	77
Tabell 13: Gjennomsnittprofil av barnehagelederne i Kristiansand- vurdering egen atferd i hverdagen ut ifra formell kompetanse.....	78
Tabell 14: Gjennomsnittprofil av barnehagelederne i Kristiansand- vurdering av egne prestasjoner ut fra gitte lederferdigheter opp imot egen atferd ut fra formell kompetanse.....	79
Tabell 15: Gjennomsnittprofil av barnehagelederne i Kristiansand- vurdering viktigheten av de ulike lederferdighetene ut ifra formell kompetanse.....	80
Tabell 16: Differanse mellom skår ulike lederkompetanser og barnehageledernes relevante formelle videreutdanning.	81

Vedlegg

Vedlegg 1: Informasjon om forskningsprosjektet og forespørsel om deltakelse

Informasjon om forskningsprosjektet:

Styrerrollen i praksis. Påvirker størrelsen, eierform, formell kompetanse og personlige egenskaper ledelsesprofilene til styrere i dag?

Bakgrunn for prosjektet

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å kartlegge ledelsesprofiler hos styrere i Kristiansand kommune. Styrerne er en gruppe som tradisjonelt sett ikke har fått så mye fokus, og vi ønsker å bidra til mer kunnskap om hva de gjør, hvilke ferdigheter de har, hvilke oppgaver de tenker er viktige, og hvordan de løser sine oppgaver på best mulig måte. Hvilke egenskaper er viktige å utvikle, for fremtidens barnehagestyrere? I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg. Vi håper du finner det interessant, og har lyst til å bidra.

Formål

Vi er to masterstudenter som skal foreta en kartlegging som skal danne grunnlag for masteroppgaven vår, som omhandler styrerrollen i praksis. Vi ønsker å kartlegge hvilke variabler som i størst grad påvirker styrerrollen i hverdagen, er det barnehagens størrelse, eierformen, videreutdanning i ledelsesfag, eller personlige egenskaper?

Opplysningene skal brukes i denne oppgaven, og eventuelt danne bakgrunn for en kortere artikkel.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Universitetet i Agder er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Vi har valgt å sende ut undersøkelsen til alle ledere som har sitt arbeid i Kristiansand kommune, uavhengig av eierform, størrelse eller lederstruktur. Derfor ønsker vi svar fra

deg. Vi har fått kontaktinformasjon til barnehagen fra kommunens oppvekstetat, som sender ut undersøkelsen fra oss, og ansatte ved universitetet i Agder vil hjelpe oss å analysere data i etterkant.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du fyller ut et spørreskjema: Management Skills Assessment Instrument (MSAI). Dette vil kartlegge din lederprofil, og tar om lag 30 min. å svare på. Dine svar fra spørreskjemaet blir registrert elektronisk. Nærmere informasjon om MSAI finner du før du starter spørreundersøkelsen.

Det er frivillig å delta

Det er helt frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykke tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle opplysninger om deg vil da bli anonymisert. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta, eller senere velger å trekke deg.

Det vil naturligvis ikke påvirke ditt forhold til arbeidsgiver, at kommunalsjef barnehage Eva Hauger Gjersvold er en av studentene, og kollega Gudrun Svensson på Møllestua barnehage er den andre.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Opplysningens som framkommer, skal inngå som datamateriale i vår masteroppgave. Anonymiserte data fra undersøkelsen kan bli benyttet til forskningsformål ved Senter for anvendt kommunalforskning ved UiA.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

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

- Universitetet i Agder ved Ina Gabrielsen, <https://www.uia.no/kk/profil/inad>
- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost (personverntjenester@nsd.no) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Eva Hauger Gjersvold og Gudrun Kristine Svensson, masterstudenter

Linda Hye, forsker/veileder og prosjektansvarlig

- (1) Jeg bekrefter å ha lest og forstått informasjonen, og bekrefter herved min deltakelse i studiet

Vedlegg 2: MSAI undersøkelsen med tilleggsspørsmål

Velkommen til undersøkelsen!

Management Skills Assessment Instrument (MSAI) er verktøyet for vurdering av lederferdigheter og lederkompetanser. Svarene resulterer i en lederprofil som du vil få tilsendt senere i studieløpet. Formålet med undersøkelsen er å kartlegge din **lederaferd** og det finnes ingen riktige eller feil svar.

Verktøyet vurderer ikke lederstil, kun lederaferd. Du skal derfor svare på undersøkelsen på bakgrunn av **hva du gjør i dag** og **ikke hva du mener du bør gjøre**.

Undersøkelsen består av 4 deler: Deg som leder: I spørsmål 1- 60 skal du vurdere deg selv som leder Utøvelse av ledelse: I spørsmål 61- 75 skal du vurdere og ta stilling til i hvilken grad du som leder presterer i forhold til et sett med lederferdigheter i dag. Betydningen av lederferdigheter- og kompetanser for organisasjonen: I spørsmål 76-87 skal du vurdere og ta stilling til hvilken betydning et sett med ulike lederferdigheter har for organisasjonen du leder Utfyllende spørsmål om deg selv som leder og din ledersituasjon, spørsmål 88-98 Bakgrunnsspørsmål - et sett med tilleggsspørsmål, spørsmål 99-106

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

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

Trykk på neste for å komme i gang.

Med vennlig hilsen Universitet i Agder

Deg som leder (Spørsmål 1-60)

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

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

Skalaen går fra 1-5 og er som følger:

1- Svært uenig

2- Uenig

3- Verken enig eller uenig

4- Enig

5- Svært enig

- | | | | | | |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| 1. Jeg støtter mine ansatte når de henvender seg til meg med en bekymring eller et problem | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| 2. Jeg oppfordrer ansatte til å utvikle nye ideer og (arbeids)metoder | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| 3. Jeg motiverer og stimulerer de ansatte for å gjøre en bedre jobb | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| 4. Jeg følger nøye med på hvordan enheten presterer | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| 5. Jeg coacher ansatte slik at de kan forbedre sine ferdigheter og prestasjoner | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| 6. Jeg krever at ansatte arbeider målbevisst og effektivt | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| 7. Jeg utvikler ambisiøse mål som utfordrer ansatte til å prestere utover det som normalt forventes | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| 8. Jeg skaffer ressurser eller hjelper andre å skaffe seg ressurser som kreves for å gjennomføre innovative ideer | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

9. Når ansatte kommer med en god ide så støtter jeg dem i utviklingen av denne (1) (2) (3) (4) (5)
10. Jeg sørger for at alle ansatte vet om våre retningslinjer, verdier og mål (1) (2) (3) (4) (5)
11. Jeg sørger for at ansatte forstår hvordan deres jobb inngår med andre (teamet) (1) (2) (3) (4) (5)
12. Jeg bygger tette og forpliktende team (1) (2) (3) (4) (5)
13. Jeg gir ansatte regelmessige tilbakemeldinger om hvordan de utfører sitt arbeid (1) (2) (3) (4) (5)
14. Jeg gir uttrykk for en klar visjon om hva som kan oppnås i fremtiden (1) (2) (3) (4) (5)
15. Jeg fremmer konkurranseinstinkt hos ansatte slik at vi presterer bedre enn andre organisasjoner (1) (2) (3) (4) (5)
16. Jeg sørger for at det gjennomføres regelmessige rapporteringer og vurderinger (1) (2) (3) (4) (5)
17. Jeg fortolker og forenkler komplisert informasjon slik at den er lett forståelig og kan videreformidles (1) (2) (3) (4) (5)
18. Jeg legger til rette for effektiv informasjonsdeling og problemløsning (1) (2) (3) (4) (5)
19. Jeg fremmer rasjonell og systematisk beslutningstaking for å kunne redusere kompleksiteten av viktige problemstillinger (1) (2) (3) (4) (5)
20. Jeg sørger for at ansatte får personlig utvikling og vekst (1) (2) (3) (4) (5)

Deg som leder (Spørsmål 1-60)

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

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

Skalaen går fra 1-5 og er som følger:

1- Svært uenig

2- Uenig

3- Verken enig eller uenig

4- Enig

5- Svært enig

21. Jeg skaper et miljø der deltakelse og involvering i beslutninger oppfordres og belønnes

(1) (2) (3) (4) (5)

22. Jeg sørger for at det rettes lik oppmerksomhet både mot oppgavegjennomføring og mellommenneskelige forhold

(1) (2) (3) (4) (5)

23. Når jeg gir en negativ tilbakemelding til andre, vektlegger jeg utviklingsmuligheter fremfor det negative i saken

(1) (2) (3) (4) (5)

24. Jeg gir oppgaver og ansvar som bidrar til muligheter som kan styrke personlig vekst og utvikling

(1) (2) (3) (4) (5)

25. Jeg er bevisst på å stimulere andre til videre karriereutvikling

(1) (2) (3) (4) (5)

26. Jeg fremmer regelmessig nye og kreative ideer rundt prosesser, tjenester og prosedyrer

(1) (2) (3) (4) (5)

27. Jeg kontinuerlig fremmer og underbygger min visjon av fremtiden overfor ansatte (1) (2) (3) (4) (5)
28. Jeg hjelper andre med å visualisere en fremtid med nye muligheter (1) (2) (3) (4) (5)
29. Jeg jobber alltid med å forbedre prosesser vi bruker for å oppnå ønskede resultater (1) (2) (3) (4) (5)
30. Jeg driver de ansatte til å oppnå de aller beste og mest konkurransedyktige tjenestene (1) (2) (3) (4) (5)
31. Gjennom myndiggjøring av andre skaper jeg et motiverende miljø som gir styrke til alle involverte (1) (2) (3) (4) (5)
32. Jeg har et stabilt og personlig forhold til interne og eksterne samarbeidspartnere og brukere (1) (2) (3) (4) (5)
33. Jeg sørger for at vi vurderer vår brukertilfredshet (1) (2) (3) (4) (5)
34. Jeg sørger for at ansatte tar del i opplevelser som hjelper dem i å bli sosialisert og integrert i vår organisasjonskultur (1) (2) (3) (4) (5)
35. Jeg øker konkurranseevnen ved å oppmuntre til å yte tjenester utover brukers forventninger (1) (2) (3) (4) (5)
36. Jeg har etablert et kontrollsystem som sikrer kvalitet, tjenester, kostnader og produktivitet (1) (2) (3) (4) (5)

37. Jeg koordinerer regelmessig med ledere i samtlige avdelinger (1) (2) (3) (4) (5)

38. Jeg deler løpende informasjon på tvers av avdelinger for å kunne legge til rette for koordinering (1) (2) (3) (4) (5)

39. Jeg bruker målesystemer som overvåker både arbeidsprosesser og resultater (1) (2) (3) (4) (5)

40. Jeg avklarer overfor ansatte hva som forventes av dem (1) (2) (3) (4) (5)

Deg som leder (Spørsmål 1-60)

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

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

Skalaen går fra 1-5 og er som følger:

1- Svært uenig

2- Uenig

3- Verken enig eller uenig

4- Enig

5- Svært enig

41. Jeg forsikrer meg om at vårt fokus er bedre service for våre brukere (1) (2) (3) (4) (5)

42. Jeg legger til rette for et arbeidsklima preget av iver og intensitet (1) (2) (3) (4) (5)

43. Jeg følger nøye med på styrkene og svakhetene hos våre konkurrenter, og holder mine (1) (2) (3) (4) (5)

ansatte oppdatert på vår egen status

44. Jeg legger til rette for kontinuerlige forbedringer (1) (2) (3) (4) (5)

45. Jeg har utviklet en klar strategi som skal kunne hjelpe oss til å oppnå fremtidsvisjonen (1) (2) (3) (4) (5)

46. Jeg fanger oppmerksomheten og skaper forpliktelse hos andre når jeg snakker om min fremtidsvisjon (1) (2) (3) (4) (5)

47. Jeg legger til rette for et arbeidsmiljø hvor ledere og ansatte lærer av- og hjelper til med å utvikle hverandre (1) (2) (3) (4) (5)

48. Jeg lytter og har et åpent sinn overfor andre som deler sine ideer, selv om jeg er uenig med dem (1) (2) (3) (4) (5)

49. Når jeg leder en gruppe sørger jeg for at det er samarbeid og positiv konfliktløsning i gruppen (1) (2) (3) (4) (5)

50. Jeg fremmer tillit og åpenhet ved å vise forståelse for de som henvender seg til meg med sine problemer eller bekymringer (1) (2) (3) (4) (5)

51. Jeg skaper et miljø hvor utprøving og kreativitet blir belønnet og anerkjent (1) (2) (3) (4) (5)

52. Jeg oppfordrer alle ansatte til konstant utvikling og oppdatering i alt de foretar seg (1) (2) (3) (4) (5)

53. Jeg oppmuntret til å gjennomgående foreta små forbedringer i eget arbeid (1) (2) (3) (4) (5)

54. Jeg sørger for at ansatte
kontinuerlig samler inn
informasjon om våre brukeres
behov og preferanser (1) (2) (3) (4) (5)
55. Jeg involverer brukere i
planlegging og evaluering (1) (2) (3) (4) (5)
56. Jeg belønner og har
markeringer som forsterker våre
verdier og organisasjonskultur (1) (2) (3) (4) (5)
57. Jeg vedlikeholder formelle
systemer som samler inn og
håndterer informasjon om og fra
andre aktører (1) (2) (3) (4) (5)
58. Jeg stimulerer til
etableringen av tverrfaglige team
som fokuserer på viktige
organisatoriske saker (1) (2) (3) (4) (5)
59. Jeg hjelper ansatte til å
forbedre alle deler av deres liv,
ikke bare i arbeidsrelaterte
aktiviteter (1) (2) (3) (4) (5)
60. Jeg skaper et miljø hvor
ansatte ønsker å prestere bedre
enn våre konkurrenter (1) (2) (3) (4) (5)

Utøvelse av ledelse (Spørsmål 61- 73)

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

Her skal du vurdere i hvilken grad du som leder presterer i forhold til disse lederferdighetene i dag.

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

1- Dårlig

2- Tilstrekkelig

3- Gjennomsnittlig (midt på treet)

4- Svært bra

5- Fremragende

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

71. Lede kontrollsystemer (jeg har systemer for å kunne følge utviklingen av prosesser og prestasjoner) (1) (2) (3) (4) (5)

72. Lede koordinering (dele informasjon på tvers av organisasjonen og fremmer samordning med andre enheter internt/eksternt) (1) (2) (3) (4) (5)

73. Overordnede ledelseskompetanse (vurder din generelle evne til å lede) (1) (2) (3) (4) (5)

Utøvelse av ledelse (Spørsmål 74 og 75)

Vurder og velg et av alternativene under spørsmål 74 og 75

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

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

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

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

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

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

1- Lite viktig

2- Noe viktig

3- Viktig

4- Svært viktig

5- Ekstremt viktig

- | | | | | | |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| 76. Å lede team (bygge effektive og velfungerende team) | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| 77. Å lede mellommenneskelige forhold (Lytt til og gir støttende tilbakemeldinger til andre) | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| 78. Å lede utviklingen av andre (hjelper andre med å forbedre deres prestasjon og oppnå personlige utviklingsmuligheter) | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| 79. Å fremme innovasjon (oppfordre andre til å utvikle nye innovative ideer) | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| 80. Å lede for fremtiden (formidle en klar fremtidsvisjon og legger til rette for at den kan oppnås) | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| 81. Å lede kontinuerlige forbedringer (fremme en innstilling om stadig forbedring blant de ansatte) | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| 82. Ledelse konkurransen (fremme et konkurranseinstinkt blant ansatte som fører til prestasjoner i utover det som er forventet) | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| 83. Styrke de ansatte (motiverer andre til å legge inn en ekstra innsats og arbeide effektivt) | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |
| 84. Ledelse kundeservice (fremme et fokus mot å yte service og imøtekomme brukerne) | (1) <input type="checkbox"/> | (2) <input type="checkbox"/> | (3) <input type="checkbox"/> | (4) <input type="checkbox"/> | (5) <input type="checkbox"/> |

85. Lede tilpasning (hjelp andre med å forstå hva som forventes av dem og organisasjonens kultur og normer)

(1) (2) (3) (4) (5)

86. Lede kontrollsystemer (jeg har systemer for å kunne følge utviklingen av prosesser og prestasjoner)

(1) (2) (3) (4) (5)

87. Lede koordinering (dele informasjon på tvers av organisasjonen og fremmer samordning med andre enheter internt/eksternt)

(1) (2) (3) (4) (5)

Utfyllende spørsmål om deg selv som leder og din ledersituasjon (Spørsmål 88-98)

88. Nevn (tre) personlige egenskaper du har, som du opplever særlig nyttig i ditt arbeid

89. Nevn (tre) ting du er flink til (ferdigheter) som er nyttig i ditt arbeid

90. Hvilke typer oppgaver
prioriterer du i hverdagen?

91. Hvilke typer oppgaver
opplever du er viktigst i din
ledergjerning?

92. Hvilke typer oppgaver liker
du best?

93. Hvilke typer oppgaver liker
du minst?

94. Hva er det mest utfordrende i
din arbeidssituasjon?

95. Opplever du at du har du
kompetanse til å mestre de
utfordringene du møter?

96. Hva slags støttefunksjoner har du tilgang på fra din eier? (økonomi, merkantil, faglig satsning etc)

97. Hva slags støtte trenger du fra din eier?

98. Hvor søker du støtte i hverdagen?

Bakgrunnsspørsmål (spørsmål 99-106)

Vennligst oppgi følgende:

99. Kjønn

(1) Kvinne

(2) Mann

100. Alder

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

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

103. Hvor mange ansatte er du leder for?

104.a) Har du videreutdanning innen organisasjon og ledelse?

(1) Ja

(2) Nei

104.b) Hva har evt vært nyttig i denne utdannelsen?

Vennligst vurder følgende

1. I veldig liten grad 2. I liten grad 3. I noen grad 4. I veldig stor grad

105. Hvor langt vil du si at din enhet de siste årene har klart å oppnå de vedtatte mål?

(1)

(2)

(3)

(4)

106. Hvor langt vil du si at du har klart å gjennomføre dine egne mål angående din enhets utvikling?

(1)

(2)

(3)

(4)

Takk for dine svar!

Svarene dine er nå lagret og du kan lukke dette vinduet.

Med vennlig hilsen Universitet i Agder

