

## Hvordan leder barnehageledere i Agder?

- Er barnehageledere i takt med anbefalingene for fremtidens barnehage?
- Ett agderperspektiv.

LENE J. BREIVIK  
ELIN KJELLINGLAND

### VEILEDER

Linda Hye  
Morten Øgård

**Universitetet i Agder, 2022**  
Fakultet for Samfunnsvitenskap  
Institutt for Statsvitenskap og ledelsesfag

## Forord

Denne masteroppgaven er vår avsluttende del av masterprogrammet i barnehageledelse ved Universitetet i Agder. Fakultetet for økonomi og samfunnsvitenskap.

Det har vært noen interessante og lærerike år. Vi har blitt kjent med oss selv som ledere og utviklet kompetanse og forståelse for ledelsesfaget.

Målet med denne oppgaven har vært å sette fokus på ledelse i barnehagen, med et Agder-perspektiv. Vi har ønsket å forske på hvordan barnehageledere leder og om de er rustet for å lede barnehagene nå og i fremtiden.

En stor takk til våre veiledere Linda Hye og Morten Øgård for god veiledning. Vi har fått gode råd, konstruktive tilbakemeldinger og nyttige innspill gjennom hele prosessen. Det har vært både inspirerende og motiverende å få veiledning fra etablerte fagpersoner som har vist både interesse og engasjement for vår oppgave.

Vi ønsker å takke Læringsverkstedet som har gitt oss støtte og mulighet til å ta denne videreutdanningen. Ønsker også å takke alle barnehageledere i Agder som svarte på vår undersøkelse og som gjorde det mulig for oss å utføre denne studien.

Til slutt vil vi takke hverandre for godt samarbeid, gode diskusjoner og refleksjoner i arbeidet med oppgaven. Det har vært en lærerik og spennende tid som vil sette sitt preg på hvordan vi jobber videre med barnehageledelse i fremtiden.

Kristiansand, desember 2022

Lene J. Breivik og Elin Kjellingland

## Sammendrag

Barnehagefeltet har vært under stor utvikling og endring de senere årene. Stor utbygging, full barnehagedekning, økt krav til kompetanse og til det pedagogiske innholdet. Dette har satt barnehagefeltet på den politiske agendaen. Samtidig står barnehagene i en ny konkurransesituasjon til hverandre noe som fordrer til synliggjøring og markedsføring for å tiltrekke egen organisasjon nye kunder. Disse endringene har gjort at det stilles nye og høyere krav til barnehageledere. (Gotvassli, 2019) og (Børhaug, 2011).

Denne utviklingen har vekket vår interesse for å studere hvordan barnehageledere i Agder leder i dag, og om de har den kompetansen som trengs i fremtiden.

Studien bygger på kvantitativ forskningsmetode hvor vi har benyttet spørreskjema MSAI som kartleggingsverktøy. Denne ble distribuert i februar 2022 ved hjelp av SurveyXact.

Respondentene var lederne i alle barnehagene i Agder.

Barnehageledere i dag har en svært kompleks rolle, og vi ønsket derfor å se nærmere på hva barnehageledere gjør i praksis. Hvilken ledelsesprofil har de og er de skodd for å lede fremtidens barnehager?

Vi vil se hvordan barnehagelederen i Agder leder i takt med anbefalinger og utvikling for fremtidens barnehage.

## Innholdsfortegnelse

<b>Forord</b> .....	2
<b>Sammendrag</b> .....	3
<b>Kapittel 1: Introduksjon og beskrivelse av oppgaven</b> .....	6
1.1 Tema for oppgaven .....	6
1.2 Problemstilling.....	7
1.3 Relevans.....	8
<b>Kapittel 2: Barnehagesektoren</b> .....	10
2.1 Historisk tilbakeblikk på barnehagefeltet.....	10
2.2 Barnehagelederen, hvem er det? .....	13
2.3 Barnehagesektoren i Agder.....	19
2.4 Ekspertgruppens 9 trekk for fremtidens barnehageleder. ....	21
2.5 Politisk endring og økonomiske rammebetingelser for barnehagesektoren. ....	22
2.6 Press faktorer i barnehagen.....	24
<b>Kapittel 3: Ledelse i barnehagesektoren</b> .....	26
3.1 Kontekst for barnehagelederen. ....	29
3.2 Competing Values Framework .....	31
3.3 PAIE-fire lederroller .....	33
3.4 Hvordan kan vi kartlegge og forstå ledelse?.....	36
3.5 Kobling av Gotvassli sin inndeling av PAIE og barnehageledelse, de tolv lederkompetansene til Cameron og Quinn, ekspertgruppen sine ni trekk som vil prege fremtidens barnehageledere.....	39
3.6 Oppsummering.....	41
<b>Kapittel 4. Metodisk tilnærming</b> .....	42
4.1 Hva er metode? .....	42
4.1.1 Kvantitativ versus kvalitativ metode.....	42
4.2 Valg av metode .....	43
4.3 Valg av respondenter .....	44
4.4 Spørreskjema og verktøy .....	44
4.5 Svakheter og styrker ved denne type undersøkelser .....	45
4.6 Gjennomføring av undersøkelsen/innsamling av data .....	46
4.6.1. Respondenthåndtering og svarprosent/frafall .....	46
4.7 Empirisk analyse.....	46
4.7.1 Intern og ekstern gyldighet .....	48
4.7.2 Mulige feilkilder .....	49
4.8 Oppsummering.....	49
<b>Kapittel 5. Resultater og analyse av data</b> .....	50

5.1 Analyse av funn .....	50
5.2.1 Gjennomsnittprofil av barnehageledere – Vurdering av egen atferd.....	51
5.2.2 Gjennomsnittprofil av barnehageledere – Vurdering av viktighet av ulike lederferdigheter i egen lederjobb.....	55
5.2.3 Oppsummering gjennomsnittprofil barnehageledere i Agder .....	60
Kapittel 6. Tanker for fremtidens barnehageledere i Agder. ....	62
Er de rustet? .....	62
6.1 Hva har vi gjort i denne oppgaven? .....	62
6.2 Hva fant vi?.....	64
6.3 Hva er implikasjonene av studien? Og hva trenger barnehagelederen videre?.....	66
Litteraturliste.....	69
Lastet ned:.....	70
Oversikt over figurer.....	71
Oversikt over tabeller.....	71
Oversikt over bilder .....	71
Vedlegg 1 .....	72
Vedlegg 2.....	73

# Kapittel 1: Introduksjon og beskrivelse av oppgaven

## 1.1 Tema for oppgaven

Vårt mål for denne oppgaven er å sette søkelys på ledelse og om barnehagelederen er rustet til å møte de krav, forventninger og endringer som foreligger i sektoren. Vi vil se nærmere på hvilke faktorer som påvirker barnehagelederrollen i dag, og om det er noen trekk som er viktige for fremtidens barnehageledere.

Barnehagesektoren har vært i sterk vekst og endring det siste århundret. Barnehager har gått fra å være ett gode til å bli en del av barnas utdanningsløp. Å skulle lede en barnehage i dag, er en oppgave det stilles høye krav til, fra ulike hold. Det er en sammensatt oppgave og et komplekst mandat. (Rammeplan for barnehagen, 2017).

De siste tiårene har norske kommuner, i likhet med mange andre land, også blitt eksponert for en rekke ulike reformer. Det har vært store initiativ som har ført til en utvikling av hele oppvekstsektoren. Reformene har berørt lederen på ulike måter, gjennom endring i status og funksjon og gjennom et antatt behov for nye lederferdigheter.

(Baldersheim et al., 2021, s. 27).

Vi er i en sektor med rask endring hvor leders rolle for kvaliteten i barnehagen er viktigere enn noen gang. Lederens oppgaver henger sammen, og kan ikke uten videre deles opp, samtidig som lederrollen ofte består av flere ulike oppgaver. En leder i barnehage står i et ansvarsforhold oppover i egen organisasjon, samtidig som lederen er avhengig av medarbeidernes innsats for å kunne innfri sitt ansvar.

Lederen skal holde barnehagen i gang, samtidig som han eller hun skal bruke tilstedeværelsen til å utvikle barnehage. Rekrutteringen av godt kvalifiserte medarbeidere, veiledning og kompetanseutvikling hos personalet er også leders oppgaver.

Konkurransen barnehagene imellom er økende i takt med at målet om full barnehagedekning er nådd, og pedagogisk kvalitet kan være et viktig konkurransefortrinn som må følges opp for å sikre drift av egen barnehageenhet. ([Barnehagekjedene merker økt konkurranse om barna \(utdanningsnytt.no\)](https://www.uto.no/nyheter/2021/04/2021-04-20-01)).

Ledelse er et viktig fagfelt og sentralt for verdiskapingen i Norge, og er forankret i flere styringsdokumenter (Regjeringen.no). Gode ledere er nødvendig for å få til gode endringsprosesser i alle organisasjoner.

Ledelse er et fagfelt på linje med andre fag, og faget kan læres. Det handler om å se egne bidrag i en større sammenheng – å stå for noe, velge det, brenne for det og samtidig kunne begrunne og reflektere over sin egen rolle som leder. Ledelse handler om å motivere andre til å yte en felles innsats for et felles mål. (Baldersheim et al., 2021, s. 21).

I 2017 ble det oppnevnt en ekspertgruppe av Kunnskapsdepartementet, hvor målet var å tydeliggjøre barnehagelærerrollen og gi råd om hvordan profesjonen kan utvikles. De leverte sin rapport «Barnehagelærerrolle i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag» i 2018. ([Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag - regjeringen.no](https://www.kunnskapsgrunnlag-regjeringen.no)). Arbeidet ble ledet av professor Kjetil Børhaug der ekspertgruppen i ettertid har pekt på 9 trekk som de mener vil prege styrerrollen fremover. Kompleksiteten styrerrollen innehar, men også vår interesse for å undersøke hvorvidt disse 9 trekkene er tilstrekkelige for å vurdere hva som er viktig for barnehagelederrollen i fremtidens barnehager, er en del av vår oppgave.

Vi vil blant annet ta for oss ekspertgruppens 9 trekk ved barnehagelederen, for å se om de stemmer overens med hvordan barnehagelederen selv vurderer seg, og om de ser på seg som skodd for fremtidens barnehager i Agder.

De 9 trekkene som ekspertgruppen referer til blir utdypet i kap.2

På bakgrunn av de endringer i «gapet» mellom det som forventes av en barnehageleder i fremtiden, og lederen i dag, har vi følgende problemstilling i oppgaven vår.

## 1.2 Problemstilling

Hvordan leder barnehageledere i Agder?

Er barnehageledere i takt med anbefalingene for fremtidens barnehageledere?

Ett agderperspektiv.

Vi ønsker i denne oppgaven blant annet å se nærmere på hva barnehageledere gjør i praksis.

Hvilken ledelsesprofil har de og er de skodd for å lede fremtidens barnehager?

Det er mye som skjer i barnehagesektoren i Agder og vi vil se hvordan barnehagelederen leder i takt med anbefalinger som kreves for å lede fremtidens barnehage. Vi vil bruke kravene til ekspertgruppen som utgangspunkt i undersøkelsen blant dagens ledere og hva som vil prege styrerrollen i fremtiden.

## 1.3 Relevans

Vår interesse for å studere barnehagelederen og hvordan vi skal stå rustet i fremtidens barnehager, er først og fremst av interesse for fagfeltet barnehageledelse og utviklingen av barnehagene som en samfunnsinstitusjon. Vi ønsker å se nærmere på hva ledelse er i barnehagen, hva som kreves av dagens barnehageledere og hva barnehagelederen bør kunne mer om i fremtiden med utgangspunkt i ekspertgruppens 9 punkter om fremtidens barnehageledere. Er barnehageledere i Agder forberedt og skodd for fremtidens krav og forventninger?

Barnehagene er fremdeles preget av et helhetlig læringssyn, og at de tradisjonelle barnehageverdier forsvares i barnehagen. Det viser at barnehagelederen ønsker å beholde barnehagens egenart med et helhetlig syn på lek, læring og omsorg. Barn skal få lov til å være barn, og de skal utvikle seg i trygge og stimulerende omgivelser, med gode venner i lek. (Gotvassli og Vannebo, 2016, s. 19).

Barnehageledere 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 i fremtiden. De fire typologiene produsent, administrator, entreprenør og integrator blir her brukt for å beskrive funksjonene som må til for å lede en organisasjon. (Cameron og Quinn, 2013). Vi vet likevel lite om barnehageledelse i praksis. Hva de ulike funksjonene innebærer, hvilket grunnlag lederansvaret hviler på og om ledelse har ulik form i de ulike barnehagene. Dette er spørsmål man enda har få svar på. (Børhaug og Lotsberg, 2016).

Det er godt dokumentert i flere undersøkelser at barnehagelederrollen er krevende. (Gotvassli, 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 man er, og hva slags leder man ønsker å bli. (Gotvassli, 2019). Vi har selv erfart og forstått at rollen utøves på ulike måter.

I barnehageloven står det *at barnehagen må ha en forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse. Det betyr at barnehagen må ha nødvendig lederkompetanse* (Barnehageloven 2005, §17). Men det stilles altså ikke noe formelt krav om å ha organisasjon og ledelse for å kunne innta rollen som styrer i en barnehage.



En endring skjedde i 2011, da det ble satt i gang en egen nasjonal lederutdanning for styrere fra utdanningsdirektoratet. Målet med utdanningen har vært i første omgang å styrke de som allerede har rollen som styrer i en barnehage og gjøre dem i bedre stand til å utføre sitt mandat som leder i en organisasjon.

Dette kan sees på som et steg i riktig retning om et ønske om mer kompetanse inn i barnehagene, sammen med ledere som kan stå i endring over tid og drive gode barnehager.

## Kapittel 2: Barnehagesektoren.

I dette kapittelet vil vi gjøre rede for barnehagens historiske fremvekst, fra de første barneasylene på 1800-tallet og til dagens situasjon. Vi ser på de ulike periodene for å skape en forståelse og et innblikk i barnehagens historie. Barnehagene har utviklet seg fra å skulle ta seg av omsorg, pass og stell, til å i dag være en naturlig del av utdanningsløpet til alle barn. Vi ser en tydelig utvikling fra kvantitet til kvalitet og nå snakker vi også om en interesse for effektiv drift av barnehager.

Norske barnehager har de siste årene blitt utsatt for ett betydelig endringspress. Det har vært søkelys på effektivisering, kvalitet, ressursbruk, bemanningsnorm, pedagognorm, alternative driftsformer og ulike profiler på barnehagene i ett forsøk på å skille seg ut i ett mettet barnehagemarked. Her kan det tenkes at det behøves en barnehageleder med varmt hjerte, kaldt hode, høy faglig kompetanse, målrettet fokus på en organisasjon som er i stadig endring og et tydelig strategisk blikk.

### 2.1 Historisk tilbakeblikk på barnehagefeltet.

Barnehagen er en offentlig organisasjon som utfører en samfunnsoppgave som sentrale og lokale myndigheter har vedtatt.

Barnehagen ble for første gang drøftet som en pedagogisk institusjon på 1950 tallet, og siden den gang har barnehagen hatt store endringer.

Den første daginstitusjonen for barn i Norge, ble etablert i Trondheim i 1837, og ble kalt barneasyl. Barneasylene kom som et behov for barnepass og ivaretagelse av de fattige barna. Asylene var beregnet for barn fra 2 årsalderen og barna fikk omsorg, pleie og undervisning i asylene. Barneasylene har sitt utspring i England, med samme utgangspunkt som var pass av barn, oppdra de lavere klassene, og avhjelpe fattigdom og sosial nød.

Fra 1890 opprettet Frelsesarmeen barnekrybber for de aller yngste barna, som et tiltak for å avhjelpe i den verste nøden, og 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 \(2008-2009\) - regjeringen.no](#), s. 111).

I starten av 1900-tallet etablerte de første norske Frøbel- inspirerte barnehagene seg. Disse tok utgangspunkt i den franske filosofens Rousseaus barnesyn, med utgangspunkt i at barn var noe annet enn små voksne som skulle oppdras, men de skulle få utfolde seg og utvikle sine naturlige anlegg. (Tremoen, 2014). Han fremhevet de første leveårenes betydning for menneskets senere danning. Den sveitsiske filosofen Pestalozzi utviklet senere en mer håndfast pedagogikk og ulike opplæringsmetoder. (Tremoen, 2014).

Inspirert av dette utviklet Frøbel det som la grunnlaget for barnehagelærerutdanningen, og etablerte en egen pedagogisk tradisjon, som la vekt på læring og oppdragelse gjennom lek og egenaktivitet. (Tremoen, 2014).

Da barnehageloven kom på 1970 tallet representerte det et vendepunkt for barnehagens historie og er en av de viktigste milepelene til barnehagen.

Loven om full barnehagedekning kom på 1990 tallet og det ble da åpnet opp for at de private kunne etablere seg i større grad enn tidligere med tilskuddsordninger som skulle sikre trygg drift.

På 2000 tallet var målet nådd, og diskusjonen rundt de private barnehagene har etter det blitt ett omdiskutert tema etter hvert som barnefødsleene synker og konkurransen mellom barnehagene øker.

*«Rammeplanen for barnehagen fra 1996 var inspirert av svenskenes Barnstugeutredning, som var preget av en 70-tallstankegang om arbeidslag der alle de voksne i barnehagen styrer sammen. Det var ikke noe hierarki i barnehagen, og alle de voksne var med på å bestemme. Oppgaver gikk på omgang. Arbeidslagstankegangen preget den norske rammeplan for barnehagen fra 1996. Styrer var lite tydelig og nevnes først på side 139 i denne første rammeplanen.*

*I rammeplanen fra 2006 er styrerens rolle som før, men masseutbyggingen av store barnehager på denne tiden viser et nytt behov for kompetanse på ledelse. Man begynner å etterlyse videreutdanning innen ledelse av barnehagen, og fra 2011 kommer tilbudet om styrerutdanning på flere steder i Norge. Stortingsmelding 41 om Kvalitet i barnehagen (2008-2009) representerer et vendepunkt. I meldingen etterlyses mer kompetanse for styrere i barnehage, kompetanse utover bachelornivå». ([Krevende styrerhverdag i barnehagen \(utdanningsforskning.no\)](http://utdanningsforskning.no)).*

Rammeplanen for barnehagen ble revidert i 2017, og det ble da lagt tydelige føringer for innhold og arbeidsformer i barnehagene i Norge. Der det i tidligere utgaver sto **bør**, står det nå **skal**. Barns erfaringer i barnehagen skal ikke være tilfeldige og en forventer et kvalitativt godt tilbud for alle, i hele landet, med felles referanseramme i Rammeplanen.

Styreren er gitt det daglige ansvaret i barnehagen, og skal sørge for at arbeidet er i tråd med barnehageloven og Rammeplanen. Styreren skal sørge for at personalet bruker sin kompetanse og alt arbeid skal følges opp av styrer. (Rammeplan 2017, s. 16).

I 2018 kom pedagognormen på plass. Den regulerer antall barn per pedagog i alle barnehager.

I 2019 skulle alle barnehager ha bemaningsnormen på plass. Både pedagognorm og bemaningsnorm regulerer barnehagedriften. De fastslår hvor mange barn pedagogene skal ha ansvar for, samt hvor mange voksne det skal være i forhold til antall barn i gruppene.

Driften av barnehagene er nå regulert av lovverk og økonomiske bevilgninger, og det er solide statlige føringer for hva en barnehage skal inneholde. Målet for alle er god kvalitet, og gode rammer for alle barn uavhengig hvilken barnehage de har plass i.

Vi har store kvalitetsforskjeller i barnehagene i Norge i dag, og det blir knyttet ulike teorier og meninger om at barnehagene har vært preget av en klankultur og at grasrotautonomien råder. I forhold til styring fra stat og kommune, har det også vært forsøkt å skape en retning på kvalitetsarbeidet i barnehagene. Dette har stort sett gitt lederne og barnehagene et handlingsrom til å skape sin egen lederrolle og danne egen praksis. (Børhaug & Moen, 2014).

I Agder har vi store variasjoner i barnehagene. Vi har små enheter med en avdeling med 18 barn, til store barnehager med opptil 200 barn. I små enheter har vi fortsatt ledere med delte stillinger og i enkelte store barnehager har vi ulike typer lederteam med flere personer som deler på oppgaver og funksjoner. Barnehagene i Agder er også i en særstilling, da flertallet av barnehagene er privat eid.

## 2.2 Barnehagelederen, hvem er det?

Utviklingen av barnehagesektoren med dens kvalitetsutvikling og kompetanseheving er direkte koblet opp mot utviklingen av barnehagelederen. For å kunne følge ett samfunn i endring må lederens rolle sees i sammenheng med utvikling av barnehagen som samfunnsinstitusjon og organisasjon.

Det fantes institusjoner for barn i form av barneasyl allerede på 1800-tallet, men barnehagen som institusjon slik vi kjenner den i dag, har sin historie fra etterkrigstiden.

Man gikk fra å snakke om barneasyl til daginstitusjoner, og de ansatte skulle overta noen av foreldrenes oppgaver. Man skulle være til hjelp slik at mødre ble frigjort fra oppgaver i hjemmet, og kunne søke utdanning og egen forsørgelse.

Barnehagelærerutdanningen ble etablert i Norge ved Barnevernsakademiet i Oslo, og før den tid måtte kvinnene reise til Frøbel-instituttene i Danmark, Sverige og Tyskland for å få utdanning som barnehagelærer. (Gotvassli, 2019, s.13).

På tidlig 1970-tallet ble barnehagelederen sett på som den glemte og usynlige lederen, da retten til frihet, omsorg og retten til å være med på å ta avgjørelser ble kraftig vektlagt i samfunnet. Dette preger også synet på ledelse i barnehagen, og lederrollen ble mer og mer visket ut. (Gotvassli, 2006).

I 1975 kom den første barnehageloven, og inntil da hadde barnehageinstitusjonene vært inn under barnevernloven. Dette var en milepæl for barnehagens virksomhet og barnehageloven fikk satt profesjonen førskolelærer som ansvarlig for virksomheten. Loven fra 1975 sa også at det var kun barnehagelærere og førskolelærere som kunne ansettes med *lederansvar* i barnehagen.

1970- og 80-tallet beskriver Gotvassli styreren som den glemte og usynlige lederen i barnehagen. Det var demokrati og flat struktur som hersket ute i barnehagene, og man ble sett på som en «familie», hvor alle stod likt. Alle hadde ansvar og man hadde ikke en leder som ledet personalet, slik det er i dagens barnehager. (Gotvassli, 2019).

Mange gikk inn i styre rollen uten kompetanse og det var søkelys på administrasjon og en utydelig ledelse ellers.

På 1980-tallet ble barnehagelederens ansvar for personalledelse og pedagogisk ledelse sterkere, og styrerrollen ble i denne perioden preget av *jakten på lederidentitet*. Samtidig ble det påpekt av at styrerens rolle var å være arbeidsgivers (eiernes) representant.

I årene fra 1975 til 1995 var det pedagogikken som var i fokus og preget diskusjonen om formål og arbeidsformer i barnehagen.

Etter hvert vokste det frem et behov hos mange styrere for en tydeligere strukturert virksomhet og en høyere pedagogisk kvalitet. *Barnehageloven* fra 1996 ga også mål og rammer for det pedagogiske arbeidet i barnehagen.

Som en konsekvens av dette kan vi i dag se at barnehageledere i sterkere grad opptrer som strukturerte og aktive pedagogiske ledere som setter seg klare mål for virksomheten (Børhaug og Lotsberg, 2016).

Utviklingen av barnehagen som organisasjon har vært stor de siste tiår, og dermed har også kompetanse behovet endret seg over tid. Tidligere var lederen mer glemt og usynlig i de norske barnehager, mens det nå kreves mer struktur og tydeligere ledelse i barnehagene. Inntil barnehageloven kom i 1975 var barnehagesektoren liten og man var med på å forme sektoren.

Kvinnene dominerte og det var omsorg, demokrati og flat struktur ute i barnehagene. Kravene var ikke så store som de er i dag. Man ble sett på som en forlengelse av og erstatning av hjemmet og mors omsorg. (Børhaug et al., 2011).

I dag har vi nye rammer og barnehagen er blitt en del av utdanningssystemet. Staten styrer i større grad utbygging og innholdet i barnehagene. Vi har fått et mangfold av eierskapsformer, enhetene har ulik størrelse og det er mange ulike organiseringer. Det er krevende å være leder, samtidig som lederen i barnehagen har fått mer erfaring og utdanning.

Lederen i barnehagen må være kunnskapsrik, en inspirator som motiverer og viser omtanke for den enkelte medarbeider. Barnehagen er blitt en samfunnsinstitusjon som angår de fleste, samtidig som vi opererer i et marked preget av konkurranse om både barna og kvalifisert personell. (Børhaug et al., 2011, s. 230). Det stilles også større krav til pedagogisk kvalitet.

Og dette stiller høye krav til en leder om å utvikle barnehagen. Vi har sterkere statlig styring og større organisasjonsstrukturer enn tidligere. (Gotvassli og Vannebo, 2016).

Med pedagognorm og bemanningsnorm vil det bli flertall på barnehagelærere i barnehagen, og dette vil kreve mer faglig kompetanse og en leder som i større grad vil lede et faglig fellesskap.

Som leder i fremtidens barnehage må man lede ved å organisere og bygge en organisasjon med god samarbeidskultur og samtidig bidra til utvikling av ledere og skape en læringskultur hvor de ansatte har ansvar for egenutvikling og at man hjelper andre til utvikling.

Man jobber ikke bare direkte med personalet, men man må også ha fokuset rettet mot selve organisasjonen. Man har også en viktig rolle i samarbeidet med alle andre som er en del av oppvekstfeltet.

Det kreves god endringsledelse i barnehagesektoren. Som leder må man ha kunnskap om det indre liv, men også ha kunnskap om lokal og nasjonal politikk som kan påvirke barnehagen på sikt. Endringer skjer stadig og en leder må hele tiden være endringsfokusert og lede barnehagen og alle ansatte i de ulike prosessene som skjer.

Det er viktig å tegne et bilde av ønsket fremtid i barnehagen, men det er også viktig å kunne vise til *hvordan* man skal oppnå mål og visjoner. Ikke alle ansatte har de samme forutsetningene for å kunne se fremtiden, og de trenger tydelige ledelse og de må ha hjelp til å se hvilke konsekvenser endringer kan ha på den enkelte, men også på barnehagen som en gruppe.

I løpet av de siste årene er det blitt mer fokus på barnehagene som en del av et politisk system. Vi må ikke bare se innad på vår egen virksomhet, vi må ha fokuset mer rettet mot det som styrer oss utad. Dette for å kunne overleve i en bransje som er blitt mer preget av konkurranse.

Det er en krevende jobb som leder å skulle lede en barnehage i en bestemt strategisk retning. En må ha personalet med seg, og gjøre det sammen. Samtidig må en ha fokus på endring og fleksibilitet, konkurranse og hva som kreves av oss i samfunnet. Vi må tilpasse oss etter de ytre omgivelser og ytre krav og ikke bare etter de indre forutsetningene og de etablerte rutinene vi har.

Allerede høsten 2018 fikk vi pedagognorm på plass, og det ble også vedtatt en bemanningsnorm som ble gjeldende for alle fra 01.august 2019.

Dette er politisk bestemt, og det vil bli spennende å følge utviklingen av barnehagen i fremtiden. En kommunal sektor vil alltid gå i sykluser og en leder i barnehagen må være beredt på å håndtere de ulike periodene.

Det er behov og etterspørsel som styrer utviklingen. Hvor er vi i dag i de norske barnehagene? Hvordan kan vi selv påvirke og skape en ny kurve? Dette er viktige spørsmål som vi ledere må ta standpunkt til og vi må tenke mer strategisk i barnehage sektoren i fremtiden. (Baldersheim og Rose, 2014, s. 93).

Det vil bli større kommuner som antageligvis vil skape nye behov og nye reformer. Bare de siste årene har brukerne stilt strengere krav til barnehage tilbudet. Med full barnehage dekning, kan foreldre være mer kresne på hva de velger. De ønsker kvalitet og gode tilbud. De ønsker sunt kosthold, ulike aktiviteter etc.

Hva klarer vi å tilby og hva kan vi tilby som ingen andre klarer? Her må en tenke nytt og annerledes for å overleve, sette brukeren i sentrum og være der for barna. Vi ser oftere endringer som vil påvirke økonomien til barnehagene, samtidig som det er usikkerhet rundt om det vil gi øket kvalitet og bedre arbeidsforhold for de ansatte i barnehagen.

Lederrollen i barnehagen vil handle om å se fremover mot en ønsket utvikling og vi må arbeide med de ressursene vi har for å få til en utvikling. Det handler også om at vi som ledere må ta beslutninger for at barnehagen skal nå sine mål. (Gotvassli og Vannebo, 2016).

Barnehagelederen må utfordre seg selv til å lede en organisasjon mot en mer skapende retning, men også ta vare på samarbeidskulturen. Det er hele tiden en balanse om å ta vare på den pedagogiske virksomheten som er bygd opp og den kulturen vi har, og samtidig ta hensyn til god økonomisk og administrativ drift.

En barnehageleder må kunne beherske flere arenaer samtidig. Vi har i dag mer aktive eiere både innen det private, men også innen kommunal sektor som krever kvalitet.

Vi har større enheter og en mer formalisert styring over barnehage sektoren. Det er tydelige krav til kompetanse heving og det er blitt mer rapportering, tilsyn og innsyn i selve driften av en barnehage. Vi må alle forholde oss til offentlig gjøring av brukerundersøkelser og alle blir vi målt ut ifra resultater.

I dag må en barnehageleder fremstå som en handlingsorientert leder med bred kunnskap om det indre livet i barnehagen samtidig som det ytre livet påvirker mer og mer.



Vi har en barnehage sektor som er regulert gjennom kommunale, regionale og statlige styringsnivåer. Dette danner relativt lite fleksible rammebetingelser, men vi har i imidlertid store muligheter til å arbeide med kvalitet, kompetanse og søkelys på arbeidet med og sammen med barna.

Personalledelse er en viktig kompetanse man må ha som barnehageleder. Det kreves mer av personalet både til faglig kunnskap og til aktiv deltagelse i hverdagen. En må ha en kollektiv endring med større fokus på kvalitet og fag.

Der refleksjon og endring blir en naturlig del av praksis. En må da ha en aktiv ledelse som kan følge opp, og veilede personalet i riktig retning.

*«For å skape en lærende organisasjon er det nødvendig å fokusere på menneskene i organisasjonen. Organisasjoner kan per definisjon ikke lære, det er bare individene som kan lære» (Jacobsen, 2017, s. 167).*

Personalet er opptatt av og kjenner til sine rettigheter. Med tydeligere krav til arbeidet og til ledelsen, hvilket skal ønskes velkommen samtidig som lederen må kunne ta faglige diskusjoner, se de ulike perspektivene og til slutt ta gode avgjørelser for personalgruppen. Kunnskap om kommunikasjon og relasjonskompetansen er viktig. I endrings prosesser kan det oppstå konflikter og det er viktig med god kommunikasjon og en tydelig ledelse. En må man samhandle med sine medarbeidere for å oppnå gode resultater. En må kunne velge lederstil tilpasset egen organisasjon og vite hvordan man kan unngå at diskusjon blir konflikt. God planlegging og en god strategi er nøkkel her. Barnehagelederen må kunne arbeide med å skape en kultur hvor hver arbeidstaker kjenner seg relevant for sitt arbeid i barnehagen, samtidig som det er tydeligere krav og forventninger til hver enkelt ansatt.

Systemene internt i egen organisasjon og ut mot foresatte blir mer digitalisert. Vi ser i dag at mye av kommunikasjon mellom barnehagen og foreldre/foresatte skal være digitalt. Dette krever mer kompetanse innenfor IKT-feltet for en leder i barnehage sektoren, og vi tenker at kravene til digitalisering vil bli enda tydeligere i fremtiden.

Vi har fått full barnehage dekning, ny rammeplan for barnehagen i 2017, og barnehagen er blitt en lærende organisasjon. Vi har fått et nytt krav om kompetanse i forhold til pedagognorm i 2018 og en bemanningsnorm fra 2019. Vi må tenke nytt i forhold til organisering, og ansvar. Roller og forventninger må bli enda tydeligere i barnehagene.

For å innfri implementering av ny rammeplan kreves det god ledelse i barnehagen. Dette er en stor oppgave og et stort ansvar som ikke skjer av seg selv.

Rammeplanen er langt tydeligere enn tidligere og krever en rolleavklaring og ansvarsfordeling i barnehagen. (Rammeplan for barnehagen, 2017, s. 16). Her står det at barnehageledere skal lede og følge opp alt arbeidet i barnehagen samt at hele personalet skal involveres. Med de endringene som er kommet de siste årene vil det prege arbeidet for barnehagelederen.

Det er stort fokus på fag, da utdannede barnehagelærere vil bli i flertall i barnehagen. Det vil kreve mer refleksjon og et samarbeid som krever god planlegging og endring i organiseringen vi har i dag. Endringene vil på sikt gjøre at man vil bli leder for et profesjonsfellesskap. Det vil endre strukturen og arbeidsoppgavene vil vi også kanskje fordele litt annerledes enn vi har gjort tidligere.

Barnehagelederen vil få nye oppgaver og krav. Man skal være en fagutvikler, en nettverksbygger og politisk aktivist. Man skal lede endringer og møte konkurranse. Man er leder for egen barnehage, men også en del av et større system. Man må være en nettverksbygger og drive kvalitets utvikling av tjenestene som tilbys.

Vi bygger gode team og et godt arbeidsmiljø. Vi trenger pedagoger og ansatte som brenner for arbeidet.

Som barnehageleder skal man lede mennesker som igjen skal lede mennesker. Lederen må tåle å stå i det, være et godt eksempel, samtidig som man må være stabil, stoppe underveis for å få med alle. Endringer tar tid, og man er kun dyktig på grunn av sine gode medspillere.

Barnehagelederen er kanskje ikke som alle andre ledere? Det har vist seg at barnehagelederen skårer bedre enn andre ledere både på utførelse, stil og evnen til å bygge god kultur blant sine ansatte. (Børhaug et al., 2011).

Ledelse er et eget fagfelt og ledelse kan læres. Teori er med på å begrunne og sette ord på det vi driver med, og det har blitt enda viktigere de siste årene.

Uansett hvilke krav det stilles til barnehagelederen og for å klare å motivere og ha riktig fokus må man være en leder som er glad i mennesker og ha hjerte for de aller minste i samfunnet. Man må ikke glemme lekens plass og dens egenverdi. Leken må ikke drukne i systematikken.

## 2.3 Barnehagesektoren i Agder

Tall fra SSB viser at i 2020 var det 358 barnehager i Agder. 129 av disse barnehagene var kommunale og 229 private. Det er kommunen som gir godkjenning til etablering av nye private barnehager gjennom godkjenning av antall plasser basert på kommunens forventede behov. Tilskudd justeres til hvor mange som går i barnehagen.

Det er stor variasjon på hvor ofte tilskuddet pr barn justeres da det kommer an på når kommunen fører telling med antall barn i barnehagen.

Det kan være en gang i året i en kommune og annenhver måned i en annen.

Barnehagelederen er forventet å justere bemanning i forhold til antall barn og i tilfeller der det er synkende barnetall vil føre til den konsekvens kunne at nedbemanningsprosesser gjennomført av barnehagelederen blir satt i gang.

Videre sier SSB var det var 5 767 ansatte i barnehagesektoren i Agder i år 2020 og disse hadde ansvaret for hele 15 594 barn det vil si 91,4% av alle barn i alderen 1 – 5 år gikk i barnehagen på dette tidspunktet.

Ser vi på de nasjonale tallene er endringene i barnehagesektoren tydelige også der:

Hovedtall barnehager			
	2020	Endring fra forrige år	Endring siste 5 år
Antall barn i barnehager	272 264	-3 540	- 11 344
Andel barn 1-5 år	92,8%	0,6%	1,4%
Andel barn 1-2 år	85,4%	1,4%	2,5%
Andel barn 3-5 år	97,3%	0,2%	0,3%
Antall barnehager	5 620	-110	-467
Andel offentlige barnehager	47	0	1
Ansatte i alt	95 909	-835	1 935
Andel styreere og pedagogiske ledere med barnehagelærer utdanning	89,9%	0,5%	6,3%

Tabell 1: Tabell hentet fra (ssb.no, 2020).

Vi kan lese utfra tabellen hentet fra ssb.no at det er en nedgang i antall barn de siste fem årene og en relativt stor nedgang i antall barnehagebarn det siste året. Det viser seg også gjennom nedgang i antall barnehager.

Det er de siste fem årene totalt flere ansatte som jobber i barnehage, men det kan forklares med ny bemanningsnorm som ble innført 1 august 2018, der barnehagene hadde ett år på seg til å innfri det nye kravet. Likevel ser vi at det fra 2020 til 2021 er 835 mindre ansatte i barnehagene noe som er en relativt stor nedgang på ett år.

## 2.4 Ekspertgruppens 9 trekk for fremtidens barnehageleder.

Ekspertgruppen, med Kjetil Børhaug som leder, har som tidligere nevnt i innledningen at ledelse må forstås firedeelt. I tillegg til pedagogisk, administrativ og personalmessig ledelse, er nå også ledelse av forholdet til omgivelsene sentralt. De 9 trekkene for framtidens barnehagelederrolle som vi nevnte innledningsvis, veves tett inn i dette. Hver av de kan kategoriseres inn i en av de ovennevnte kategorier. Nå kommer en utdypning av de enkelte trekkene.

1. **Styreren skal lede et profesjonsfelleskap.** Styreren skal ha en legitimitet i egne rekker, tuftet på barnehagelærerutdanningen, innsikt i feltet og erfaring. Det blir styrerens 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. **Styreren skal lede dem som ikke er barnehagelærere.** Styreren 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. **Styreren skal være et bindeledd til omverdenen.** Styrer skal drive utadrettet ledelse, jobbe strategisk når det gjelder å bygge omdømme og ivareta faglig samarbeid med andre instanser.
4. **Styreren blir en organisasjonsbygger.** Barnehagens organisering er i langt større grad enn tidligere bevegelig og i endring, styrer må derfor rigge organisasjonen og bygge kultur, for stadig 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 styrings nettverk, politiske nettverk, lærende nettverk og produksjonsnettverk, (Jacobsen, 2014, s. 29).
6. **Styreren blir en IKT-leder.** Styreren er som oftest den ansatte med flest merkantile og administrative oppgaver, og dermed den som bruker IKT utstyr hyppigst i barnehagen. Systemer digitaliserer, 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 forankre, motiver 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 kommunene, 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 konkurranse leder.** Med full barnehagedekning kan konkurransen spisses, og eksistensgrunnlaget trues, blir lederrollen da mer markedsorientert, med elementer fra andre bransjer? Når brukerne blir kunder, og de blir kamp om dem, må barnehagen vurdere hvor langt de er villige til å strekke seg på service.

I denne oppgaven tar vi med oss både Gotvassli sin inndeling av PAIE, Cameron og Quinn sin inndeling av de 12 lederkompetansene og ekspertgruppens foretrukne trekk ved fremtidens barnehageledere. Alle peker mot en retning hvor strategi og utvikling av kvalitet, både for profesjonen og alle i barnehagene, er vektlagt.

Utvikling av lærende organisasjoner og utadrettet virksomhet i interaksjon med omgivelsen er sentralt, både i forhold til konkurransen som pågår og kvalitetsarbeid. (Gotvassli 2019)

## 2.5 Politisk endring og økonomiske rammebetingelser for barnehagesektoren.

Et utvalg ble i 2021 satt ned for å utrede finansieringssystemet til de private barnehagene. Utvalget ble ledet av Knut Storberget og fikk da navnet «Storberget utvalget».

Finansieringssystemet slik det er satt opp i dag, må kunne sees i sammenheng med kapital og driftstilskudd utbetalt av kommunen opp mot barnehagens reelle kostnader og utgifter.

Bakgrunnen for opprettelse av Storberget utvalget er ett ønske om et mer gjennomiktig system, der en kan avdekke hva som skjer med ett eventuelt overskudd i den enkelte private barnehage og få ned kostandene knyttet til private barnehager.

«Bakgrunnen for utvalget: I årene fremover står Norge overfor mange nye utfordringer. I tiårene som kommer vil det stå færre i yrkesaktiv alder bak hver pensjonist. Statens utgifter vil stige, uten at inntektene øker tilsvarende. Samtidig skal vi gjennomføre det grønne skiftet, ta vare på og sikre velferdssamfunnets bærekraft, sosialt, klimamessig og økonomisk. Dette er viktig for at Norge fortsatt skal være et godt land å bo i.

Det er fortsatt nødvendig å begrense de offentlige utgiftene samtidig som kvaliteten i tjenestene utvikles, blant annet i barnehagesektoren. På grunn av lave fødselskull de siste årene, vil det være forholdsvis lav vekst i utgifter til barnehager frem mot 2030. Det er dermed fremdeles viktig at de offentlige overføringene utnyttes best mulig». ([Du er henta! – Finansiering av private barnehager. \(regjeringen.no\)](#)).

«Utvalget mener forutsigbarhet og langsiktighet er en forutsetning for å kunne drive gode barnehager, og at finansieringssystemet må legge til rette for at alle barn i Norge får et godt og likeverdig barnehagetilbud. Men utvalget er delt i sin tilrådning om hvilke endringer som trengs.

Utvalgets flertall (utvalgsleder, Virke, KS, Fagforbundet og Utdanningsforbundet).

- vektlegger velferdstjenesteutvalgets analyser som viser at lønnsomheten for noen barnehager er for høy. Det kan tyde på at det er superprofitt i sektoren, det vil si at avkastningen er høyere enn det barnehageeier normalt kunne vente seg. Dette er ikke økonomisk bærekraftig og svekker legitimiteten for at private kan bidra inn i sektoren.
- foreslår en modell hvor kommunene gis større frihet til å styre sektoren enn i dag. Modellen åpner blant annet for å gjøre lokale tilpasninger til dagens nasjonale regler. Dette innebærer at kommune kan utforme egne lokale regler for finansiering av private barnehager.

Utvalgets mindretall (PBL).

- vektlegger at det er stor variasjon i de offentlige tilskuddene til private barnehager, og at en stor andel private barnehager ikke har bærekraftig økonomi.
- foreslår et enklere finansieringssystem gjennom mer tydelige nasjonale regler for finansiering av private barnehager som er uavhengig av hvilken kommune barnehagen ligger i». [Foreslår endringer i finansieringen av private barnehager - regjeringen.no](#).

## 2.6 Press faktorer i barnehagen

Barnehagen som organisasjon møter et stadig press for endringer styrt utenfra.

Gotvassli sier noe om at gode ledere har beredskapsplaner for gode og dårlige tider.

Endring tar ofte utgangspunkt i planlagte hendelser og kan oppleves som ett press på endring.

De viktigste presskildene er:

- Ytre press fra omgivelsene
- Internt press fra det indre miljøet.
- Indre pres fra individet selv (Gotvassli, 2019, s. 294).

Det fleste typer endringsarbeid vil være en blanding av disse tre forholdene.

Det ytre presset som flere barnehageledere kjenner på nå, kommer fra politisk hold med krav om endring i finansieringsmodell, det kan også komme fra foresatte som i større grad har valgfrihet og sammenligner alle barnehagene i sitt aktuelle område for å finne barnehagen med det beste tilbudet. Det kan også være faglige krav og kompetansehevingsplaner som setter krav til implementering og endring av praksis i barnehagen.

I satsinger styrt utenfra er det ofte fastsatt hvilke metode man skal jobbe med og samarbeid med andre instanser og nettverk er styrt. Et eksempel på dette kan være ReKomp, som er et kompetanseutviklingsprogram styrt av Utdanningsdirektoratet. (Iversen mfl., 2021, s. 92).

Et annet ytre press kan være endring i lover og forskrifter eller endring i politikken. Vi har denne høsten hatt stortingsvalg, med muligheter for endringer i finansieringsmodellen til barnehagene, som vil kunne påvirke driften til de private barnehagene. (Storbergerapporten, 2021).

Det interne presset kommer fra organisasjonen selv eller dem som er ansvarlige for driften av barnehagen. Her kreves det systematisk arbeid og delegering av oppgaver ut til personalgruppen for at alle skal identifisere seg med de nye endringene og være inkludert i prosessen som er satt i gang.

Det indre presset viser seg gjennom en følelse av at noe må gjøres. Det kan være så enkelt som at en har en visjon om hvordan en ønsker at organisasjonen skal utvikles eller det kan komme fra ett behov for oppmerksomhet og anerkjennelse fra ytre hold. Som sagt tidligere så kommer endring i barnehagen ofte som en kombinasjon av de tre punktene over.



Endringer og omstilling i en organisasjon kan ha ulik virkning på de ansatte. Det kan være knyttet til usikkerhet, angst, motvilje og stress mot å måtte endre noe i sin egen arbeidshverdag. Det er ekstra viktig at man som leder har en klar visjon, strategi og målsetting. Leder må dele sin virkelighetsbeskrivelse, men samtidig vise fast styring og være målrettet. Endring kan i noen tilfeller ha motsatt effekt, hvor de ansatte kan føle motivasjon, arbeidsglede og initiativ. Det er derfor viktig som leder å balansere mellom å ta små skritt i en endringsprosess, men også ta vare på alle ansatte og prøve å beholde stabiliteten i egen organisasjon. (Gotvassli, 2019, s. 287).

## Kapittel 3: Ledelse i barnehagesektoren.

Begrepet ledelse har utviklet seg og vokst i utbredelse ved siden av utviklingen av moderne nærings- og organisasjonsliv. Ledelse som fenomen har etter hvert også blitt gjenstand for utstrakt forskning- og undervisningsvirksomhet.

Det finnes en rekke teorier om hvordan ledelse bør forstås, og om hvordan ledelse påvirker mennesker i en organisasjon, men 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 tekning, holdninger og adferd»*

(Jacobsen og Thorsvik, 2016).

Ledelse har opptatt store og små tenkere i århundre. Vi er alle forbilder eller rollemodeller og ledelse utvises på alle plan i mellommenneskelige relasjoner.

Ledelsesteorier og ledelse er stort sett produkter av det tjuende århundre. Ved framveksten av industrisamfunnet oppstod det et 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 mer 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.

### 3.1 Kontekst for barnehagelederen.

Ledelse av barnehagen har endret seg og rollen som leder er noe annet enn det var for bare noen år tilbake. Gotvassli skriver om «den glemte lederen» på tidlig 90-tallet, med lite vekt på ledelse i utdanningen, og han påpekte at det var lite forskning på feltet. (Gotvassli, 2019).

Tidligere drev lederen barnehagen uten noe særlig innblanding fra stat eller eier og oppgavene var stort sett rettet innover mot pedagogisk ledelse og administrative oppgaver som handler om verktøy for å nå et mål. En leder er satt til å lede og vise vei i endringer og for å oppnå de målene man har satt seg i organisasjonen.

En leder skal fatte beslutninger og gjennomføre dem i praksis, all ledelse handler om styring.

*«Å fatte beslutninger og å gjennomføre dem i praksis. Styring handler om å påvirke og endre samfunnet på en bevisst og planmessig måte.*

(Røiseland og Vabo, 2016, s. 10).

På 90-tallet kom de første undersøkelsene om barnehagelærernes lederegenskaper og lederfunksjoner. Gotvassli var selv en pioner i dette arbeidet. Han tok utgangspunkt i ledelse som en funksjon, og var opptatt av hvordan barnehagelederen ivaretok, prioriterte og gjennomførte ulike oppgaver.

*«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 ei andre organisasjoner. (Gotvassli, 2019, s. 40).*

Hva som styrer oss og hvordan vi best skal styre for å oppnå våre mål, har endret seg.

Samfunnet og rammene for barnehagedrift har endret seg, og de styrende dokumentene har blitt flere. Krav til kvalitet og transparent drift har tilspisset seg.

Styringen har gått over i en annen form, og barnehagelederrollen har endret seg. Vi har fått en ny type arbeidsfordeling og koordinering av arbeidet vårt.

SOL-prosjektet som ble gjennomført i 2009, var en spørreundersøkelse som tok for seg barnehagelederens arbeid og vektning av de samme oppgavene, delt inn i en firedeling.

Pedagogisk og administrativ ledelse, samt integrasjon og ekstern ledelse.

Det viste seg her at kontorteknisk arbeid, daglig drift, samt planlegging av det pedagogiske arbeidet i interaksjon med foreldre, ansatte, var hverdagsaktiviteter.

Det som her kalles samarbeidsledelse og samarbeid med andre instanser foregikk sjeldnere, men ble ikke vektet som mindre prioritert. (Børhaug og Lotsberg, 2016).

Dette kan sammenlignes med ekspertgruppens firedeling, ti år 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. Dette kan speiles mot Adizes sine ulike lederfunksjoner: produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap, også kalt PAIE.

Konteksten rundt barnehagelederen er endret, og barnehagen er avhengig av ledelse både internt og eksternt. I en situasjon preget av full barnehagedekning er det viktig at barnehagen ivaretar sitt omdømme og er markedsorientert. Dette kan innebære nytenkning og arbeid opp mot media. Det holder ikke lengre å lede barnehagens indre liv, en må lede også forholdet til omgivelsene, som i større grad enn tidligere har interesse for barnehagedrift.

(Gotvassli, 2019).

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

Paradokset i barnehagesektoren, er at barnehagene er organisert som et klart hierarki, med assistenter nederst, dernest fagarbeiderne, barnehagelærerne, pedagogisk ledere – og så den ansvarlige lederen øverst. Mange barnehager strever i dag med trekk av flat struktur og hvor oppgavene innimellom fordeles tilfeldig., og ikke nødvendigvis ut ifra kompetanse og formell utdanning.

Dette kan sees på som et resultat av menneskeligorientert ledelse, med fokus på motivasjon, kommunikasjonsforbedring, samarbeid, personalutvikling og gruppeprosesser. Dette kalles med et felles begrep *human resource management*, med fokus på ivaretaking av hele mennesket. (Børhaug med flere, 2011).

*«Selv om det er tiltakende grad av rutinisering og mer hieratiske 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).*

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 i barnehagen, mens entreprenørskap krever en utadrettet og tydelig leder med blikk for strategi.

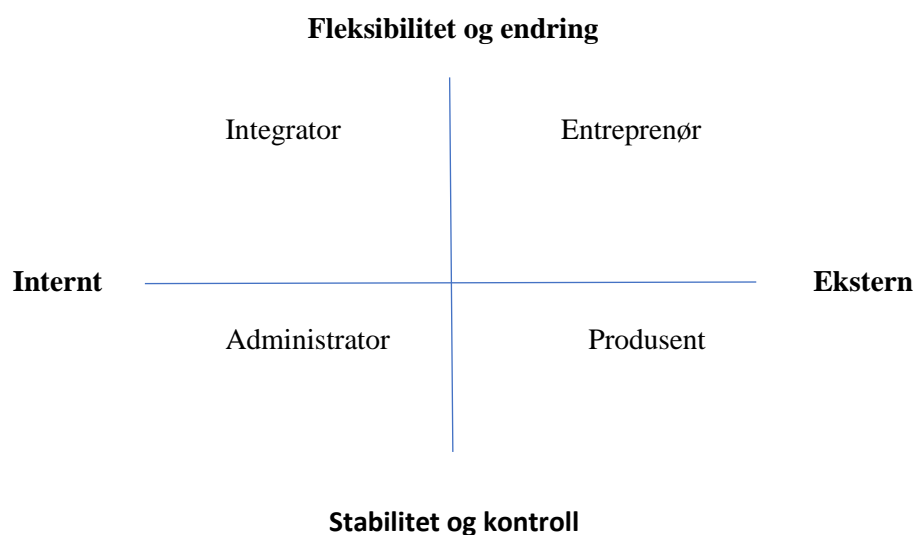
Gotvassli (2019) skriver om begrepet hybrid ledelse som en bro mellom den individuelle forståelsen av ledelse og distribuert ledelse som funksjon. Han viser til Bøe (2016) som sier at en hybrid ledelse er ulike kombinasjoner av individuelt lederskap, distribuert ledelse og situasjonsbetinget ledelse.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

Fra å ha beskrevet ledelse ut fra et normativt perspektiv, vil vi nå bevege oss over til å se på ledelse i lys av et empirisk orientert perspektiv. Cameron og Quinn (2014) har gitt viktige bidrag til gjennom sin forskning, og dette skal vi ta for oss i neste avsnitt.

### 3.2 Competing Values Framework

Ett teoretisk rammeverk vi har benyttet oss av for å analysere ledelse, er Competing Values Framework (rammeverket for konkurrerende verdier). Dette er en teoretisk forankring som er godt fundamentert. Det kan brukes innenfor flere felt og i dette tilfellet, ledelse (Cameron og Quinn 2014:35). Denne modellen har som utgangspunkt å finne frem til hvilke verdier som best fremmer mål og resultat i en organisasjon. Cameron og Quinn var opptatt av å utvikle effektive organisasjoner, og fokuserte da på ledelse og ledelsens betydning for organisasjonen. Dette perspektivet handler om at egenskaper til et gitt system ikke kan forklares av enkeltkomponenter alene, men at det er systemet som helhet er avgjørende. Deres forskning på lederkompetanser er forankret i situasjonsbestemt ledelse og det legges til grunn at en leder må inneha ett sett med kompetanser, men det er situasjonen lederen står i som bestemmer hvilken kompetanse som skal anvendes (Cameron og Quinn, 2014). Organisasjonsteorien som ligger til grunn i rammeverket for konkurrerende verdier kan benyttes i to ulike analytiske retninger. Den ene er den kulturanalytiske retningen der en gjennom verktøyet OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) som setter søkelys på organisasjonskultur. Den andre retningen er en analytisk tilnærming til ledelse som kalles MSAI (Management Skills Assessment Instrument) som er utviklet for å kartlegge lederroller og lederkompetanser. I vår analyse vil vi bruke MSAI metoden.

Ved bruk av denne metoden kan en se at den stemmer overens med hvordan lederen organiserer, hvordan en tenker, deres verdier og blant annet måten man bearbejder informasjon på. En kan identifisere ulike sider ved lederatferd og hjelpe organisasjonen til å studere atferd med utgangspunkt i dimensjonene, Internt fokus versus eksternt fokus. Til eksempel må en organisasjon kunne jobbe internt med oppgaver og mål samtidig som de jobber eksternt med ytre faktorer som promotering av egen virksomhet for å øke kundegruppen. Utviklingen av dette rammeverket beskriver en organisasjon gjennom to ulike dimensjoner, som danner til sammen fire deler/kjerneverdier. De fire kjerneverdiene representerer igjen motsigende eller konkurrerende antakelser (Cameron og Quinn, 2013). Hver av disse verdiene representerer et tydelig sett med indikatorer på organisatorisk effektivitet. De ulike dimensjonene fungerer samtidig i harmoni og spenning med hverandre de er konkurrerende verdier og paradokser. (Cameron og Quinn, 2014, s. 39). På en horisontal linje beveger vi oss fra et internt fokus til et eksternt fokus, og på 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.



Figur 1. Ulike lederfunksjoner, lederroller og lederstiler (Baldersheim et al., 2021).

En organisasjon vil mest sannsynligvis befinne seg litt innenfor de ulike kategoriene, men den dominerende ledelseskulturen vil være den kategorien som viser høyest utslag (poeng) (Cameron og Quinn, 2014, s. 39).



Rammeverket kan sees på som ett verktøy for å systematisere ulike typer teori. Verktøyet MSAI kan hjelpe ledere med å identifisere deres egne nåværende ledelsesstyrker og svakheter, samt de kompetansene som vil hjelpe organisasjonen og lederen med å bevege seg mot fremtidens krav til ledelse. (Cameron og Quinn, 2014, s. 141).

I vår oppgave har vi valgt å studere ledelse, og kartlegge lederroller eller lederkompetanser. Rammeverket er teoretisk forankret i en leders adferds perspektiv, og setter søkelys på hvordan lederen opptrer overfor sine medarbeidere, og videreutvikler organisasjonen.

### 3.3 PAIE-fire lederroller

De ulike ledelsesfunksjonene i barnehagen kan om en oppsummerer deles inn i de ulike lederfunksjonene til Adizez (produksjon, administrasjon, integrasjon og entreprenørskap (PAIE), kombinert med en inndeling fra barnehagen som vi kjenner igjen deriblant pedagogisk ledelse, personalledelse, administrativ ledelse og ledelse mot omgivelsene – strategisk ledelse. De fire lederrollene må kunne sees i sammenheng med rammeverket som tidligere er beskrevet i dette kapittelet.

Gotvassli sier videre at pedagogisk ledelse som setter søkelys på kjernevirksomheten i barnehagen som er ledelse av arbeidet med danning, omsorg, lek og læring går hånd i hånd med personalledelse. Selv om en stor del av det strategiske arbeidet er utadrettet er mye av arbeidet med endring i barnehagen gjennom lederens evner til å jobbe strategisk med personalets kompetanseheving som ressurs basert strategi (Gotvassli, 2019).

#### **Produsentrollen (P)**

Barnehagelederen har det overordnede ansvar for den faglige driften og for å delegere ut oppgaver i forhold til det pedagogiske arbeidet i barnehagen. Lede det pedagogiske arbeidet og sørge for at det er i tråd med gjeldene lovverk, årsplan og rammeplan.

Her handler det om å utvikle barnehagen i ønsket retning og evaluere i etterkant oppsatte planer og gjennomførte opplegg alt for at barnehagen skal utvikle seg i ønsket verdimeisig retning.

### **Administratoren (A)**

«Ledere som lykkes i moderne organisasjoner må kunne lede og administrere» (Jacobsen og Thorsvik, 2016, s. 418). Svært få barnehageledere har kontorteknisk bakgrunn og en oppgave som det brukes mye tid på. Det er merkantilt arbeid, innkjøp, fakturabehandling, ansettelser, inngåelser av avtaler, budsjettarbeid og rapportering. Dette er oppgaver som i noen tilfeller tar mye tid, men må gjøres korrekt ellers vil det få store konsekvenser videre.

### **Integratoren (I)**

Med integrasjon menes individuelle prosesser som omgjøres til felles gruppeprosesser med felles mål. Dette innebærer både utviklingsarbeid, kompetanseheving, teamutvikling, motivasjonsarbeid og konflikthåndtering.

Spriket i personalets kompetanse er stor og personalledelse av de ansatte kan være krevende for barnehagelederen da felles planer og utvikling må drives som et team og omfavne alle i personalgruppen.

### **Entreprenøren (E)**

En barnehageleder må i større grad en tidligere kunne tenke strategisk og bruke sin dømmekraft, forandre mål og systemer underveis for å tilpasse seg markedets behov. En entreprenør må kunne utvikle en slagplan og være klar for å ta en risiko, hente inn faglige og økonomiske ressurser til barnehagen slik at den til stadighet er i utvikling (Gotvassli, 2019, s.63).

En må se hvilke ressurser barnehagen har og spille videre på dem samtidig kunne se utover for å få tak i ressurser som barnehagen trenger for å utvikle seg videre i ønsket retning.

De fire funksjonene som er beskrevet over krever en kompetent leder. En leder som evner å veksle mellom roller og bruke sine ferdigheter og personlighet på en god måte. Integrasjon, produksjon og administrasjon er ofte innadrettet ledelse, mens entreprenørskap krever en utadrettet tydelig leder med et strategisk blick.

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

Figur 2. Ledelse som funksjon. (Gotvassli 2019, s.66).

For å være konkurranse dyktige må hver ansatt arbeide mot felles mål. Vi må vite hvor vi skal for å kunne evaluere og måle. Ledelse av en organisasjon handler hele tiden om å finne balansen mellom interne forhold og eksterne forhold. Hvordan skape en effektiv organisasjon ved både ha fokus på kontroll og stabilitet, og fleksibilitet og endring?

Vi må skape et trygt læringsmiljø, og ting vi gjør må ikke være tilfeldig. Vi må ha en felles forståelse av våre mål, ting må være forutsigbart og vi må alle vite om de eksterne forholdene for å kunne tilpasse oss konkurransen blant barnehagene.

I Rammeplan for barnehagen står det at barnehagen skal være en lærende organisasjon. Vi skal planlegge og vurdere det pedagogiske arbeidet vårt som er begrunnet i barnehageloven og rammeplanen. (Rammeplan for barnehagen, 2017, s. 37).

Et kjennetegn ved en lærende organisasjon er at alle ansatte er engasjert i å skape og dele kunnskap om hvordan de best kan nå organisasjonens mål. I slike organisasjoner stimuleres de ansatte til å se ting på nye måter og hele tiden utforske hvordan man kan lære sammen.

### 3.4 Hvordan kan vi kartlegge og forstå ledelse?

Vi vil her se nærmere på ledelse og det å kartlegge lederrollen (Cameron og Quinn., 2014). Rammeverket for konkurrerende verdier er nyttig når en skal fortolke og vurdere ulike typer organisasjonsfenomener slik som vi gjør i dette tilfellet med ledelse. Det vil hjelpe oss å identifisere de beste tilnærmingene innenfor lederskapsroller og ledelsesferdigheter. Rammeverket for konkurrerende verdier har i stor grad vist seg å stemme overens med hvordan mennesker tenker, hvilke verdier de har og hvordan de vil bearbeide ny informasjon. Det har i utgangspunktet blitt utviklet gjennom forskning der en søker etter et verktøy for å identifisere de største indikatorene på organisatorisk effektivitet og verdier innad i organisasjoner.

I dette tilfellet blir verdiene forankret i et lederadferds perspektiv, og setter søkelys på hvordan lederen opptrer overfor medarbeiderne.

Forskning på ledelse har økt med årene, også innenfor barnehage feltet.

Cameron og Quinn viser til at tidligere kunne en uerfaren, ustrukturert og til og med en ineffektiv ledelse holdes skjult.

Lederrollen i barnehagesektoren har vært uklar og lite tydelig, og de fleste styrerne har kun hatt utdanning fra 3-årig barnehagelærer utdanning, uten særlig teoretisk kompetanse innenfor ledelse. Dette har endret seg til at de fleste styrere i dag har tatt nasjonal lederutdanning for styrere, eventuelt også annen videreutdanning innenfor ledelse, og fremstår i dag som mer tydelige og beviste i sin lederstil.

Denne endringen henger også sammen med de ytre rammebetingelsene som er kommet fra Kunnskapsdepartementet, hvor det kreves en mer endrings- og utviklingsorientert leder. (Gotvassli, Granrusten og Moen, 2016, s. 217). Synet på ledelse og lederrollen er blitt mer tydeligere de siste årene.

Barnehagen er en mer strukturert virksomhet og det kreves en høyere pedagogisk kvalitet som igjen krever tydelige ledere som kan samle personalet mot ett felles mål (Gotvassli og Vannebo, 2016).

For å systematisere hvilke lederkompetanser som er typiske hos effektive mellomledere har Wheten og Cameron identifisert et felles sett med ledelseskompetanser som karakteriserer effektive ledere (Cameron og Quinn, 2014).

### **Produsent**

*Lede team-* å legge til rette for effektivt, samsvarende, velfungerende og høyt presterende teamarbeid.

*Lede mellommenneskelige forhold -* å legge til rette for effektive mellommenneskelige forhold, deriblant å gi støttende tilbakemeldinger, lytte og løse mellommenneskelige problemer

*Lede utviklingen av andre-* å hjelpe folk til å forbedre sine prestasjoner, utvide sine kompetanser og få mulighet til å utvikle seg selv.

### **Administrator**

*Lede kulturelle endringer-* 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 kontrollsystemer –* å sørge for at prosedyrer, målinger og systemer er på plass for å holde ytelse under kontroll.

*Lede koordinering-* å fremme koordinering både innad i organisasjonen, overfor eksterne enheter og dele informasjon på tvers. (Cameron og Quinn, 2014, s. 139).

### **Integrator**

*Lede konkurranse-* å legge til rette for konkurransevner og en pågående innstilling om å overgå konkurrentenes ytelse.

*Stimulere de ansatte-* å motivere og inspirere medarbeidere til å være i forkant, gjøre en ekstra innsats og jobbe hardere.

*Lede kundeservice-* å legge til rette for en holdning om å tjene kunder, involvere dem og overgå deres forventinger.

## Entreprenør

*Lede innovasjon-* å oppmuntre ansatte til å være innovative, utvikle alternativer, bli mer kreative og legge til rette for at nye ideer får oppmerksomhet.

*Lede fremtiden-* å kommunisere en klar visjon for fremtiden og legge til rette for at den kan virkeliggjøres.

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

## Lederroller og lederkompetanse

Lederrolle	Lederkompetanse
Produsent	Lede gjennom team Lede gjennom relasjoner Lede gjennom utvikling av andre
Administrator	Lede kulturelle endringer Lede kontrollsystemer Lede koordinering
Integrator	Lede gjennom konkurranse Lede gjennom resultat Lede gjennom kundeservice
Entreprenør	Lede gjennom innovasjon og entreprenørskap Lede gjennom fremtiden Lede gjennom forbedring

Figur 3: Lederroller og lederkompetanser

Ved å bruke dette verktøyet i vår studie kan vi få svar på hvordan barnehagelederrollen ser ut i praksis og sette den sammen med ekspertgruppens ni punkter som de mener vil prege barnehagelederrollen i fremtiden.

Cameron og Quinn 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. (Cameron og Quinn, 2014).

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 barnehageledere i Norge med å bruke typologiene i PAIE. Videre vil vi benytte oss av verktøyet MSAI i undersøkelsen som sendes ut til barnehageledere i Agder. Her vil vi få svar på hvordan barnehagelederen leder i praksis, og vil kunne sette dette inn i en kontekst med både Gotvassli sin inndeling av PAIE og ekspertgruppens ni trekk som vil prege lederrollen i fremtiden.

### 3.5 Kobling av Gotvassli sin inndeling av PAIE og barnehageledelse, de tolv lederkompetansene til Cameron og Quinn, ekspertgruppen sine ni trekk som vil prege fremtidens barnehageledere.

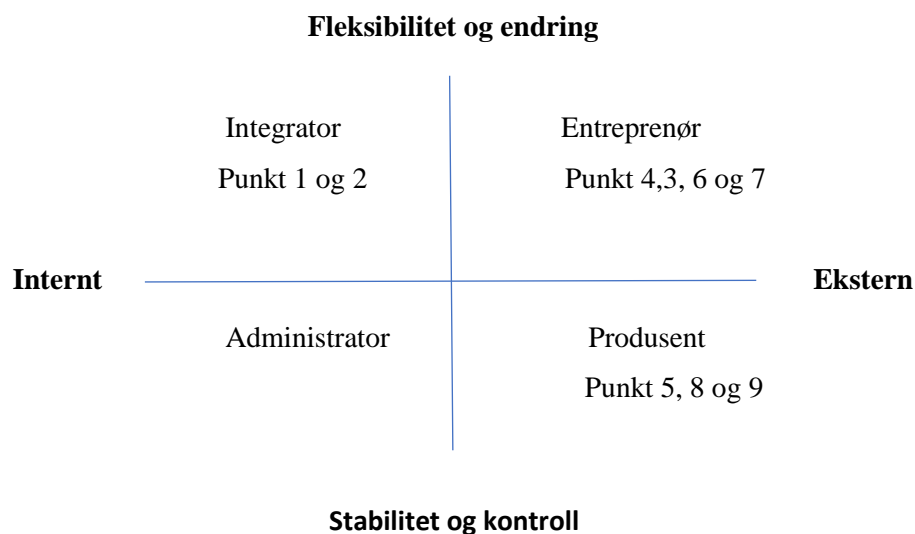
Modell inspirert av tidligere masteroppgaver i ledelse for å vise vår forståelse av den teoretiske forankringen og kobling mot MSAI som verktøy for å måle lederkompetanser.

Gotvassli (2019) PAIE og barnehageledelse	Cameron og Quinn (2014) Lederkompetanser	Ekspertgruppen (2019) Ni trekk for fremtidens barnehage leder rolle
<b>Produsent</b> – Pedagogisk ledelse	Lede gjennom konkurranse Lede gjennom resultat Lede gjennom brukerfokus	Styrelsen blir en konkurranseleder Styrelsen blir en organisasjonsbygger
<b>Entreprenør</b> – Strategisk ledelse	Lede gjennom innovasjon Lede gjennom fremtiden Lede gjennom kontinuerlig forbedring	Styrelsen blir en endringsleder Styrelsen blir et bindeledd til omverdenen Styrelsen blir en nettverksdeltaker Styrelsen blir en politisk aktivist
<b>Integrator</b> – Personalledelse	Lede gjennom utvikling av andre Lede gjennom mellom menneskelige forhold Lede gjennom samarbeid	Styrelsen skal lede et profesjonsfelleskap Styrelsen skal lede dem som ikke er barnehagelærere
<b>Administrator</b> – Administrativ ledelse	Lede gjennom tilpasning Lede gjennom kontrollsystemer Lede gjennom koordinering	Styrelsen blir en IKT leder

Figur 4: Kobling av Gotvassli sin inndeling av PAIE og barnehageledelse, de tolv lederkompetansene til Cameron og Quinn og ekspertgruppen sine 9 trekk som vil prege fremtidens barnehagelederrolle. (figur inspirert av tidligere masteroppgaver i ledelse).

Ifølge Baldersheim, Haug, Hye og Øgård (2021) kan en se på om ledelse er et stabiliserende ledd eller en generator for utvikling ved å se nærmere på om lederen har ett eksternt eller internt fokus og deretter utvikle ulike ledertypologier som har vært brukt i en rekke studier i ulike organisasjoner. De viser der til Adizes (1980) lederroller der han klassifiserer de ulike ledertypene som integrator, entreprenør, administrator og produsent. Disse lederrollen beskrives i kapittel 3.3.

Integrator handler om kvaliteter som lagbygger og evne til å bygge opp entusiasme over oppgavene. Entreprenør vil da være samhandling med andre organisasjoner og evnen til å tenke nyskapende. Administrator kan være den som sikrer orden opprettholder stabilitet og skaper sammenheng. Produsentlederen ser utover og er opptatt av å skape gode resultater for sine kunder. Ved å sette Børhaugs ni første punkter inn i Adizes modell kan vi få ett overblikk over hva barnehagelederen sin ledertypologi kan være i fremtiden og hvor fokuset til en leder i barnehagen ifølge Børhaug bør ligge. Det kan til eksempel bli seende slik ut i praksis:



Figur 5. Ulike lederfunksjoner, lederroller og lederstiler (Baldersheim et al., 2021).



### 3.6 Oppsummering

Dette kapitlet har beskrevet en teoretisk tilnærming til ledelse i barnehage. Vi har tatt utgangspunkt i generell teori om ledelse og har siden satt den inn i en barnehage kontekst med fokus på funksjonsinndelingen til Adizes. Denne inndelingen av funksjoner har blitt brukt i forskning og utvikling knyttet til barnehageledelse i Norge.

Videre har vi vist hvordan Gotvassli har satt typologiene i PAIE inn i en barnehage kontekst. Dette har vi koblet med Cameron og Quinn sine lederkompetanser. Vi har selv vurdert hvordan ekserptgruppens punkter for barnehageleder rollen i fremtiden passer inn i inndelingen. Dette har vi så satt sammen i vår egen figur 3 avsnitt 3.6.

Ledelsesprofilene skal kartlegges og eventuelle variasjoner skal belyses og drøftes.

## 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).

«Metode er de teknikker som anvendes for å tilegne seg kunnskap om virkeligheten.» (Jacobsen, 2015, s. 23).

Informasjon om virkeligheten kalles i vitenskapen *empiri*. Metode dreier seg om hvordan man på ulikt systematisk vis samler inn data om virkeligheten. Man begynner med å utvikle en problemstilling, basert på spørsmål og spekulasjoner en gjør seg innenfor et tema eller område. Så må man overveie ulike metoder og undersøkelsesopplegg, for så å velge det design som er best egnet til å få frem gode svar på valgt problemstilling.

#### 4.1.1 Kvantitativ versus kvalitativ metode

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

Innenfor forskningsstudier er det to metoder som kan anvendes for å innhente empiri, disse er henholdsvis *kvantitativ* og *kvalitativ* metode. I tillegg er det også mulig å kombinere disse metodene.

Ved *kvalitativ* metode får man som forsker fram nyanser og åpne data, og man undersøker få enheter. Det brukes intervju som undersøkelsesmetode og man går i dybden og ønsker å belyse nyanser.

*Kvantitativ* metode er en måte å finne omfang, hyppighet eller utstrekning av et fenomen, ofte i forbindelse med en problemstilling av testende karakter. Det er mange eller mye som skal undersøkes, og man ønsker å gå i bredden.

Dette er en metode som rekker over et stort utvalg av enheter. En spørreundersøkelse er et eksempel på en slik tilnærming. Problemstillingen man har valgt gjør det hensiktsmessig å velge en lukket tilnærming - *kvantitativ* metode.

## 4.2 Valg av metode

Vår problemstilling lyder som følger:

*Hvordan leder barnehageledere i Agder?*

*Er barnehageledere i takt med anbefalingene for fremtidens barnehageledere?*

*Ett agderperspektiv.*

I vår oppgave søker vi å finne hvordan ledelse utføres og om lederne i Agder er i takt med de anbefalingene som ligger for fremtidens barnehage ledere.

For å få best mulig sammenlignbare data, hvor det ikke er rom for tolkning eller synsing, mener vi det er best å benytte spørreskjema som undersøkelsesmetode, Vi ønsker å ha et Agder-perspektiv, slik at vi da får et bredt grunnlag å vurdere ut fra. Ut fra dette mener vi at det er kvantitativ metode som vil være den beste tilnærmingen å foreta vår undersøkelse på.

Hensikten med kvantitativ metode er å få informasjon som lett kan systematiseres, og som kan legges inn i et dataprogram i standardisert form slik at man samlet kan analysere mange enheter. Logikken bak denne analysemetoden er at datagrunnlaget kan standardiseres og systematiseres av forskerne, Denne metoden undersøker og sammenligne data fra mange respondenter og kalles også for ekstensiv metode. Med de kvantitative dataene vil forskeren med dette enklere standardisere informasjonen, og få tilgang til målbare data som kartlegger lederfunksjonene og lederkompetansene til barnehageledere i Agder.

Samtidig er det en lukket metode fordi type informasjon som skal samles inn er predefinert forskerne. Ifølge Jacobsen er det her både styrkene og svakhetene til kvantitativ metode ligger (Jacobsen, 2015).

Vi vil i dette kapitlet redegjøre for hvilket valg vi har gjort i undersøkelsen, og hvordan dataen vi får inn blir analysert og presentert. Samtidig vil vi drøfte validitet og reliabilitet knyttet til valgt metode.

### 4.3 Valg av respondenter

Vi har valgt å sende ut spørreskjema til alle barnehageledere i Agder, med unntak av private familiebarnehager.

Disse driftes i henhold til annet lovverk, og har en annen organisering enn ordinære barnehager. Vi har valgt å gå bredt ut, da dette ikke har blitt gjort tidligere innenfor denne type problemstilling.

### 4.4 Spørreskjema og verktøy

Vi har valgt å bruke MSAI lederkartlegging som grunnlag for vår spørreundersøkelse. Dette er en kartlegging av ledelsesferdigheter som er vel utprøvd, og der spørsmålene er begrunnet i teori om lederkompetanser og ledelsesadferd. (Cameron og Quinn, 2014). De ulike ledelsesferdighetene som i en rekke studier er blitt indentifisert som effektive, er organisert i de fire kategoriene i rammeverket for konkurrerende verdier (Competing Values Framework).

Dette verktøyet er tidligere omtalt i kapittel 3.

Verktøyet MSAI identifiserer styrker og svakheter med ledelse, og den identifiserer også kompetansen som lederen kan anvende for å utvikle og endre organisasjonen sin, Ved hjelp av dette verktøyet kartlegges de ulike leder kompetansene og ferdighetene som lederne i Agder barnehagene anvender. Hva slags kompetanse har de, hva trenger de for å være skodd for framtidens krav og forventninger?

Denne undersøkelsen består av 3 deler. Den første delen handler om den enkelte som leder, hvor hver enkelt vurderer seg selv som leder ved å svare på spørsmål 1-60.

I del to, spm.61-75, skal hver leder vurdere og ta stilling til i hvilken grad den enkelte leder presterer i forhold til et sett med lederferdigheter i dag.

I del tre, spm. 76-87, handler spørsmålene om betydningen av lederferdigheter og kompetanser for organisasjonen. Den enkelte leder skal her vurdere og ta stilling til hvilken betydning et sett med ulike lederferdigheter har for organisasjonen den leder.

Undersøkelsen har til slutt et åpent kommentarfelt, hvor den enkelte respondent kan legge til egne kommentarer til svarene. Vi kommenterer og har med noen av svarene senere i analysekapittelet.

Undersøkelsen er beregnet til å ta 30-40 minutter, det er altså en omfattende undersøkelse i det som for mange oppleves som en allerede hektisk og travel hverdag.

#### 4.5 Svakheter og styrker ved denne type undersøkelser

Slike web-baserte undersøkelser har lave kostnader, og i forhold til eksempelvis dybdeintervju, er denne datainnsamlingen arbeidsbesparende.

Vi bruker tid på å sette opp e-post lister og finne kontaktinformasjon, men når dette arbeidet er gjort, er det effektivt å sende undersøkelsen ut til mange respondenter. 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 i etterkant.

En annen styrke er asynkronisitet, det er ikke viktig når undersøkelsen sendes ut, man trenger ikke å ha kontakt med respondentene. Det er lite intervju effekt, når man ikke ser hverandre, hører stemme, toneleie osv. Den siste sterke siden er grad av opplevd anonymitet. Alle kan føle seg trygg på at data behandles konfidensielt.

Av svake sider, er det åpenbart en utfordring i forhold til svarprosent og representativitet. Frafall er en svakhet. Interessen kan være lav, og det kan oppleves meningsløst for respondentene å sette av tid til å svare på denne undersøkelsen i en travel arbeidshverdag.

Det står innledningsvis i undersøkelsen at det vil ta 30-40 minutter å svare på undersøkelsen og dette kan være litt i overkant lenge. Når det tar så lang tid kan det gjøre noe med at flere ikke prioriterer å svare, og vi får færre svar å analysere ut fra. Dette kan gjøre noe med validiteten av undersøkelsen.

En annen svakhet er hurtighet, det går raskt å sende ut undersøkelsen, men mange drøyer med å svare, slik at det kan gå tid likevel. En siste svakhet er mangelfull interaksjon. Det er ikke kontakt og dialog, og en får ikke oppklart misforståelser og usikker momenter.

(Jacobsen, 2015, s. 279).

## 4.6 Gjennomføring av undersøkelsen/innsamling av data

Selve spørreundersøkelsen ble sendt ut medio februar 2022. Vi fikk hjelp av Universitetet i Agder til å sende ut survey til alle med ledelsesfunksjon i Agder, både de kommunale og private lederne mottok undersøkelsen. Vi var klar over at styrerne var preget av mye arbeid, og høyt sykefravær grunnet pandemi. Lederne i de fleste barnehagene har drevet kriseledelse, og vært opptatt av her og nå situasjonen. Dette kan gi store utslag, både i forhold til svarprosent og påvirke hva svarene til barnehageledere.

### 4.6.1. Respondenthåndtering og svarprosent/frafall

Selv om vi har valgt ut en stor gruppe av respondenter vil vi oppleve at ikke alle svarer. Når vi snakker om frafall for hele undersøkelsen, benytter vi ofte begrepet svarprosent.

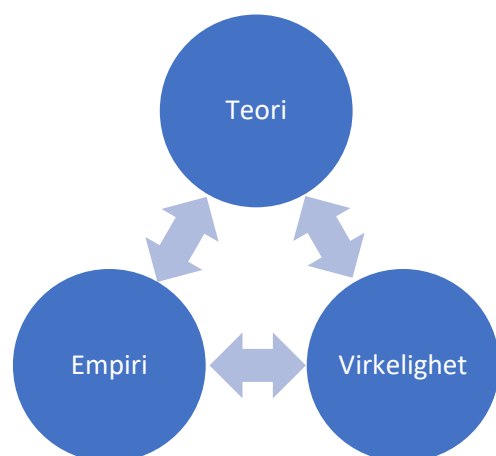
Etter at vi hadde sendt ut undersøkelsen, ble det sendt ut en påminnelse fra UiA, til de som ikke allerede hadde svart på undersøkelsen.

Vi fikk en svarprosent på 32%. Dette er langt lavere enn vi hadde ønsket oss. Vi hadde et håp om at vi skulle få en større svarprosent, men med tanke på den situasjonen alle barnehager har stått i de to siste årene, har vi forståelse for at mange ikke prioriterte undersøkelsen.

MSAI er en omfattende undersøkelse, og bruken av spørreundersøkelser har vokst i omfang de siste årene. Web-baserte undersøkelser er blitt lett tilgjengelige og stadig flere har tilgang til nettet. Det er en tendens til at svarprosenten generelt sett avtar. (Jacobsen, 2015, s. 311).

## 4.7 Empirisk analyse

Informasjonene vi samler inn kalles empiri (Jacobsen, 2015). I dagens samfunn hvor vi kan finne all informasjon vi trenger ved å søke på internett, må vi også være sikre på at informasjonen vi finner er gyldig og til å stole på. Grunnlaget for forskning er at informasjonen som blir samlet inn gjøres på en måte som skaper nettopp det, og som vi kan stole på. Den følger ett sett med kriterier slik at gyldighet og troverdighet kan etterprøves og diskuteres. Det skal være en klar sammenheng mellom teorier, virkelighet og empiri.



Figur 6: *Sammenheng mellom teori, virkelighet og empiri (Jacobsen, 2015).*

Ifølge Jacobsen er målet med all forskning å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. Han sier videre at empirien må oppfylle to krav, den må være gyldig og relevant (valid). Den må være pålitelig og troverdig (reliabel). (Jacobsen, 2015, s. 16).

Vi ønsker resultater som er relevante og riktige, og som vi kan stole på. For å oppnå dette må vi gjennomføre undersøkelsen på en riktig måte.

For at vi skulle få mest mulig sammenlignbar data har vi valgt spørreskjema som metode, dette for at vi skal kunne nå ut til alle barnehagene i Agder.

I analysedelen går vi gjennom den innsamlede informasjonen og drøfter hvilke svar på problemstillingen datamaterialet kan gi oss.

Resultatene har vi jobbet frem ved å importere data fra spørreundersøkelsen i SurveyXact, inn i Excel. Vi har analysert og systematisert all data ved å lage gjennomsnittsanalyser, og brukt Excel til å utarbeide indekser, for så å fremstille resultatene i tabeller.

Ut ifra tabellene har vi drøftet resultatene med utgangspunkt i aktuell teori og vår problemstilling.

### 4.7.1 Intern og ekstern gyldighet

Ifølge Jacobsen er målet med all forskning å frambringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. Han sier videre at empirien må oppfylle to krav, den må være gyldig og relevant (valid). Den må være pålitelig og troverdig (reliabel). (Jacobsen, 2015, s. 16).

Vi ønsker resultater som er relevante og riktige, og som vi kan stole på. For å oppnå dette må vi gjennomføre undersøkelsen på en riktig måte.

MSAI er et gjennomprøvd verktøy som vi oppfatter valid, da det er testet gjennom grundige analyser og studier i en årrekke. Spørsmålene som stilles, er relevante i forhold til vår problemstilling, og dette styrker undersøkelsens validitet. Gjennom å bruke MSAI får vi konkrete svar på hvilke lederkompetanser de ulike barnehageledere i Agder besitter og anvender i sin lederstilling.

Dette vil gi gyldighet for de konklusjonene vi trekker for barnehagelederen i Agder.

Resultatene vil også kunne drøftes opp mot det teoretiske perspektivet vi bygger undersøkelsen vår på.

Vi har samarbeidet med universitetet i Agder om gjennomføringen av undersøkelsen, og dette gjør forskningen troverdig og pålitelig. Arbeidet er godkjent av datatilsynet, og vi har fått tilbakemelding fra respondenter på at det er en interessant og viktig forskning.

Selve undersøkelsen er anonym, og omfatter mange enheter, det skal ikke være mulig å gjenkjenne individer, dette gjør at vi kan anta at svarene som gis er ærlige og at de er i tråd med den praksis den enkelte leder har. Derfor er det grunn til å tro at respondentene svarer oppriktig. Vi opplever derfor denne undersøkelsen som reliabel.

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

- Gir kildene riktig informasjon?
- Har vi fått tak i de riktige kildene?
- Når i undersøkelsen ble data samlet inn?
- Hvordan kommer informasjonen fram?
- Validering gjennom kritisk drøfting av kategorier og sammenhenger.



- Validering gjennom kritisk drøfting av kategorier og hendelser.
- Har vi fått de riktige kildene?
- Gir forskeren en sann representasjon av data?

**Ekstern gyldighet** går på om resultatene vi fra et avgrenset område, er gyldige også i andre sammenhenger. Kan funnene fra undersøkelsen generaliseres? Kan vi overføre resultatene også gjelde i andre sammenhenger?

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

(Jacobsen, 2015, s. 16).

#### 4.7.2 Mulige feilkilder

Er antall respondenter stort nok til at vi kan si at dette er relevant eller pålitelig? Vi skulle ønsket oss langt større svarprosent, men vi må bruke de svarene vi har fått i analysen. 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?

#### 4.8 Oppsummering

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

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

## Kapittel 5. Resultater og analyse av data

I dette kapittelet vil vi presentere vårt empiriske materiale. Vi har strukturert vår analyse ut ifra de to problemstillingene våre: Hvordan leder barnehageledere i Agder, og er barnehageledere i takt med anbefalingene for fremtidens barnehageledere? Vi kommenterer resultatene fra undersøkelsen fortløpende.

### 5.1 Analyse av funn

Våre funn i MSAI-undersøkelsen er framstilt i tabellene 2-3. Her tar vi med oss Adizes fire lederstiler (1991) og Cameron og Quinn sine lederkompetanser (2014).

I undersøkelsen får vi frem to ulike aspekter:

- Hvordan beskriver lederne sin **adferd** i hverdagen ut ifra et sett med lederferdigheter?
- Rangering av **viktigheten** av de ulike lederferdighetene i egen lederjobb og den organisasjonen de er en del av.

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

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 kontrollsystemer og lede gjennomkoordinering*.

Til lederstilen *integrator* hører lederkompetansene *lede gjennom utvikling av andre, lede gjennom mellommenneskelige forhold og lede gjennom teamarbeid*.

Til lederstilen *entreprenør* hører lederkompetansene *lede gjennom innovasjon, lede gjennom fremtiden og lede gjennom kontinuerlig forbedringer*.

I framstillingen får vi også frem dimensjonene intern versus ekstern og fleksibilitet versus stabilitet. (Cameron og Quinn, 2014).

## 5.2.1 Gjennomsnittsprøfil av barnehageledere – Vurdering av egen atferd

I undersøkelsen har lederne beskrevet sin atferd i hverdagen ut ifra et sett med lederferdigheter. Vi har markert lavest skår med gul og høyeste skår med blått.

Her vil vi blant annet vurdere resultatene mot vår 1. problemstilling som er hvordan barnehageledere i Agder leder.

PAIE, Adizez (1991) Lederstiler:	Cameron og Quinn (2014) Lederkompetanser:	Gjennomsnitt av barnehageledere. Egenvurdering atferd:
<b>ENTREPRENØR</b>	<b>Gjennomsnitt</b>	<b>3,8</b>
	Lede gjennom innovasjon	3,8
	Lede gjennom fremtiden	3,8
	Lede gjennom kontinuerlig forbedring	3,9
<b>PRODUSENT</b>	<b>Gjennomsnitt</b>	<b>3,8</b>
	Lede gjennom konkurranse	3,6
	Lede gjennom resultat	3,8
	Lede gjennom brukerfokus	4,0
<b>ADMINISTRATOR</b>	<b>Gjennomsnitt</b>	<b>3,9</b>
	Lede gjennom tilpasning	4,1
	Lede gjennom kontrollsystemer	3,6
	Lede gjennom koordinering	4,2
<b>INTEGRATOR</b>	<b>Gjennomsnitt</b>	<b>4,2</b>
	Lede gjennom utvikling av andre	4,1
	Lede gjennom mellommenneskelige forhold	4,3
	Lede gjennom teamarbeid	4,2

Tabell 2: Gjennomsnittsprøfil av barnehageledere i Agder- vurdering av egen atferd i hverdagen.

Spørsmålene som er knyttet til denne gjennomsnittsprøfilen 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 77 respondenter.

Vi ser her at når barnehageledere vurderer sin egen adferd ligger skåren fra 3,6 som lavest og til 4,3 som høyest skår i tabellen. En variasjon på 0,7. Lavest skår er *lede gjennom kontrollsystemer* og *lede gjennom konkurranse*. Høyest skår er på 4,3 med *lede gjennom mellommenneskelige forhold*.

*Entreprenør* har et gjennomsnitt på 3,8. Variasjon mellom lederkompetanse på *entreprenør* er på 3,8 til 3,9. Høyest skår er *lede gjennom kontinuerlig forbedring* med 3,9, og *lede gjennom innovasjon* og *lede gjennom fremtiden* har lavest skår med begge på 3,8.

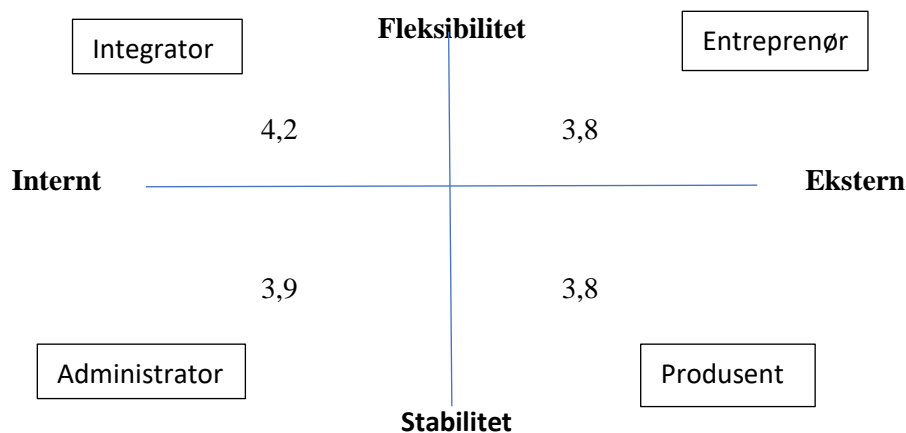
Punktene som kommer inn under *entreprenør* rollen er de med lavest score. Denne rollen krever en strategisk leder som driver utadrettet ledelse, er en nettverksbygger og en endringsleder både innad og utad i barnehagen. Som leder må man holde seg oppdatert innenfor det politiske system og i enkelte tilfeller drive lobbyvirksomhet for å fremme barnehagen i det politiske system.

*Produsent* har et gjennomsnitt på 3,8, og en variasjon på 3,6 til 4,0. Lavest skår er *lede gjennom konkurranse* på 3,6 og høyest skår er *lede gjennom brukerfokus* med en skår på 4,0. Kompetansene innenfor *produsent* rollen er blant annet å lede gjennom konkurranse, gjennom resultat og gjennom brukerfokus. Disse rollene krever en styrer som er både tilpasnings- og endringsdyktig. Barnehagen er i stadig utvikling og lederrollen er mer markedsorientert enn den har vært tidligere.

*Administrator* har et gjennomsnitt på 3,9. Lederkompetansene knyttet til *administrator* har variasjon fra 3,6 til 4,2. Her er den laveste skåren på 3,6 på *lede gjennom kontrollsystemer*, og den høyeste skåren er 4,2 på *lede gjennom koordinering*. Oppgaver som kommer inn under *administrator* rollen kan være ansettelse, innkjøp, budsjettarbeid og rapporteringer. Dette er oppgaver som i noen tilfeller tar mye tid, men må gjøres korrekt ellers kan det få store konsekvenser for enheten.

Gjennomsnittet på *integrator* ligger på 4,2. Det er *integrator* som skårer høyest totalt sett på lederkompetanse på 4,3 på *lede gjennom mellommenneskelige forhold*, og lavest skår er *lede gjennom utvikling av andre* på 4,1. Variasjonen på *integrator* ligger mellom 4,1 og 4,3. Rollen som *integrator* innebærer blant annet utviklingsarbeid, temautvikling, motivasjonsarbeid og konfliktløsning.

I vårt empiriske materiale finner vi at barnehageledere i Agder skårer egen lederadferd høyest på interne forhold i barnehagen, mens de eksterne forholdene ser ut til å være mindre vektlagt. Det å *lede gjennom konkurranse* og *lede gjennom kontrollsystemer* har liten plass.



Figur 7: Egenvurdering adferd.

Lavest gjennomsnitt her er på 3,8 og høyest gjennomsnitt er 4,2, dvs en variabel på 0,4 poeng. Det er *produsent* og *entreprenør* som har lavest skår. Arbeidet som *produsent* innebærer at man har det overordnende ansvaret for den daglige driften av barnehagen og for å delegere ut oppgaver i forhold til det pedagogiske arbeidet i barnehagen. Man skal blant annet lede og sørge for at arbeidet er i tråd med gjeldende lovverk, årsplan og rammeplan. Arbeidet som *entreprenør* vil omhandle å kunne utvikle slagplaner for fremtiden, jobbe utadrettet med andre instanser og markedsføring. En må se hvilke ressurser barnehagen har og spille videre på dem, samtidig kunne se utover for å få tak i ressurser som barnehagen trenger for å utvikle seg i ønsket retning.

Fremtidens barnehage ble allerede beskrevet i 1990 av Gotvassli da boken Barnehager organisasjon og ledelse (2006) kom ut første gang. Han sier blant annet at fremtidens barnehage vil bli preget av økte krav til kvalitet og større konkurranse barnehagene imellom, hvilket vil da kreve at barnehagene i større grad synliggjør sitt arbeid og stadig er i utvikling. Han forbereder oss videre på at de ansatte må kunne tåle press, stadig omstilling og at de vil bli stilt større krav til pedagogisk profilering og markedsføring av barnehagen.

Det er altså ikke noe nytt at barnehageleder må jobbe utadrettet, men det kan tenkes at det burde vært mer fokus på å trygge lederne i å jobbe på denne måten gjennom videreutdanning og lignende former for kompetanseheving.

Høyest skår er *integrator* med et gjennomsnitt på 4,2 poeng. Denne rollen innebærer personalledelse, hvor man som barnehageleder leder gjennom andre. Man leder et profesjonsfellesskap, men også de som ikke er utdannet barnehagelærere. Det innebærer teamarbeid og man leder gjennom menneskelige forhold.

En *integrator* handler om kvaliteter som lagbygger og en evne til å bygge opp entusiasme over oppgavene. Dette innebærer både utviklingsarbeid, kompetanseheving, motivasjonsarbeid og konflikthåndtering.

Man leder gjennom andre, gjennom menneskelige forhold og man leder gjennom teamarbeid. Det er på disse punktene lederne i Agder barnehagene skårer seg selv høyest. Dette mener de er viktig og at de er gode på. Man har et internt fokus, er en lagbygger samtidig som man er fleksibel og arbeider med utvikling, kompetanseheving og motivasjonsarbeid i egen enhet. Vi kan jo undre oss over om det brukes for mye tid på medarbeiderne, på tilrettelegging og på å møte og ivareta alle, slik at faglig utvikling ofte må vike?

I dette kapitlet har vi sett på hvordan barnehage lederne vurderer sin egen adferd ut ifra ett sett med lederferdigheter.

I neste kapittel vil vi se nærmere på hvordan barnehage lederne vurderer viktigheten av det de gjør i hverdagen, ut ifra ett sett med lederferdigheter.

## 5.2.2 Gjennomsnittsprøfil av barnehageledere – Vurdering av viktighet av ulike lederferdigheter i egen lederjobb.

I undersøkelsen har lederne beskrevet viktigheten av de ulike lederferdighetene de har i egen jobb. Vi har markert lavest skår med gul og høyeste skår med blått.

Her vil vi blant annet vurdere resultatene mot vår 2. problemstilling som er om barnehageledere i Agder leder i takt med de anbefalingene som foreligger for fremtidens barnehager.

PAIE, Adizez (1991) <b>Lederstiler:</b>	Cameron og Quinn (2014) <b>Lederkompetanser:</b>	Gjennomsnitt av barnehageledere. <b>Egenvurdering viktighet:</b>
<b>ENTREPRENØR</b>	<b>Gjennomsnitt</b>	4,1
	Lede gjennom innovasjon	3,9
	Lede gjennom fremtiden	4,3
	Lede gjennom kontinuerlig forbedring	4,2
<b>PRODUSENT</b>	<b>Gjennomsnitt</b>	4,0
	Lede gjennom konkurranse	3,3
	Lede gjennom resultat	4,3
	Lede gjennom brukerfokus	4,4
<b>ADMINISTRASJON</b>	<b>Gjennomsnitt</b>	4,0
	Lede gjennom tilpasning	4,4
	Lede gjennom kontrollsystemer	3,6
	Lede gjennom koordinering	4,1
<b>INTERGRATOR</b>	<b>Gjennomsnitt</b>	4,4
	Lede gjennom utvikling av andre	4,6
	Lede gjennom mellommenneskelige forhold	4,4
	Lede gjennom samarbeid	4,3

Tabell 3: gjennomsnittsprøfil av barnehageledere i Agder- vurdering av viktigheten av de ulike lederferdighetene i egen lederjobb og den organisasjon de er en del av.

I spørsmålene til denne gjennomsnittsprofilen skulle respondentene vurdere viktigheten av de ulike lederferdighetene sett i forhold til egen lederjobb og organisasjon som 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 77 respondenter.

*Integrator* har et gjennomsnitt på 4,4. I denne vurderingen er det *integrator* som har høyest skår med *Lede gjennom utvikling av andre* på 4,6, og lavest skår har *lede gjennom teamarbeid* med 4,3. Lederkompetansene på *integrator* har en skår fra 4,3 til 4,6.

En variasjon på 0,3

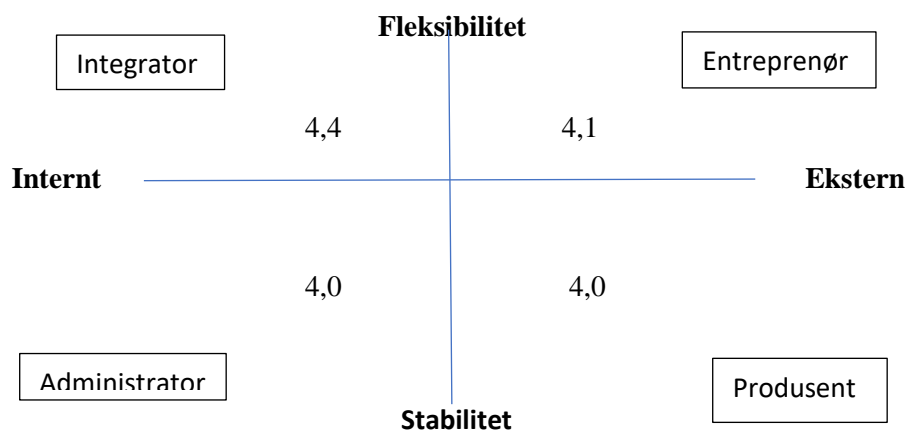
*Entreprenør* har et gjennomsnitt på 4,1 og en skår mellom 3,9 og 4,3. En variasjon på 0,4.

Det er *lede gjennom fremtiden* som har høyest skår med 4,3 og *lede gjennom innovasjon* som har lavest skår med 3,9.

*Produsent* har et gjennomsnitt på 4,0 og en variasjon på hele 1,1 poeng med 3,3 til 4,4. Dette er en differanse på 1,1 poeng som viser størst variabel innenfor samme lederstil i vurdering av viktighet innenfor ulike lederferdigheter. Det er *lede gjennom konkurranse* som har lavest skår med 3,3 og *lede gjennom brukerfokus* som har høyest skår med 4,4.

*Administrator* har også ett gjennomsnittet på 4,0. Variasjonen i lederkompetansene ligger her på 3,6 til 4,4. Lederkompetansene knyttet til *administrator* har en skår fra 3,6 til 4,4. En variasjon på 0,8.

Lavest skår har *lede gjennom kontrollsystemer* med 3,6 og høyest skår har *lede gjennom tilpasning* med 4,4.



Figur 8: Egenvurdering viktighet.



Når barnehageledere har svart på viktigheten av sitt arbeid har *produsent* og *administrator* fått lavest skår med 4,0 poeng, og høyst skår er *integrator* med 4,4 poeng, dvs en variabel på 0,4 poeng.

Lederne vurderer arbeidet med et eksternt fokus på konkurranse og resultater som minst viktig, men totalt sett høyt med tanke på at gjennomsnittet ligger på over fire. Den administrative delen av arbeidet ses muligens på som en nødvendighet for å kunne jobbe mer med *integrator* rollen som omhandler det relasjonelle.

Arbeidet som *administrator* tar mye tid og det stilles høye krav til dette arbeidet. Styreren er den ansatte med flest merkantile og administrative oppgaver i en barnehage. Systemer digitaliseres, og utvikling skjer fort og det er styrer som har ansvar for å veilede ansatte i nye rutiner, oppgaver og systemer.

Ekspertgruppen (2009) og deres ni trekk for fremtidens barnehageleder:

- 1. Styreren skal lede et profesjonsfelleskap.**
- 2. Styreren skal lede dem som ikke er barnehagelærere.**
- 3. Styreren skal være et bindeledd til omverdenen.**
- 4. Styreren blir en organisasjonsbygger.**
- 5. Styreren blir en nettverksdeltaker.**
- 6. Styreren blir en IKT-leder.**
- 7. Styreren blir en endringsleder.**
- 8. Styreren blir en politisk aktivist.**
- 9. Styreren blir en konkurranse leder.**

Tydelige trekk til en *integrator* som har fokus på personalledelse er punkt en og to, lede gjennom profesjonsfelleskap og lede dem som ikke er barnehagelærere. Man leder gjennom andre, man leder gjennom menneskelige forhold og man leder gjennom teamarbeid. Det er på disse punktene lederne i Agder barnehagene skårer seg selv høyest. Dette mener de er viktig og at de er gode på. Man har et internt fokus, er en lagbygger samtidig som man er fleksibel og arbeider med utvikling, kompetanseheving og motivasjonsarbeid i egen enhet.

Arbeidet som *administrator* tar mye tid og det stilles høye krav til dette arbeidet. Man lager god struktur, holder orden og administrer barnehage driften på en god måte. Dette er et omfattende og viktig arbeid for at barnehagen skal ha gode resultater på kort og lang sikt. Barnehagelederen er den ansatte som har det daglige overoppsyn med merkantile og administrative oppgaver i en barnehage. Systemer digitaliseres, og utvikling skjer fort samtidig som det er leder som har ansvar for å veilede ansatte i nye rutiner, oppgaver og systemer.

To av trekkene hvor lederne skårer seg selv lavest er punkt 4 og 9. Disse punktene ligger under *produsent* rollen. Kompetansene innenfor denne rollen er blant annet å lede gjennom konkurranse, gjennom resultat og gjennom brukerfokus. Disse rollene krever en styrer som er både tilpasnings- og endringsdyktig. Barnehagen er i stadig utvikling og lederrollen er mer markedsorientert enn den har vært tidligere.

Punktene som kommer inn under *entreprenør* rollen er de med lavest score. Denne rollen krever en strategisk leder som driver utadrettet ledelse, er en nettverksbygger, en endringsleder både innad og utad i barnehagen, og må holde seg oppdatert innenfor det politiske system og i enkelte tilfeller drive lobbyvirksomhet for å fremme barnehagen i det politiske system.

Alle de fire funksjonene krever en kompetent leder som kan veksle mellom de ulike rollene, bruke sine ferdigheter og personlighet på en god måte. Integrasjon, produksjon og administrasjon er ofte innadrettet ledelse med fokus på kjerneoppgavene i barnehagen. Entreprenørskap krever en utadrettet og tydelig leder med blick for strategi.

Når barnehagelederne svarer på hva som er viktigst for dem er det *integrator* som får høyest skår, med gjennomsnitt på 4,4. Det er personal og pedagogisk ledelse de ser på som viktigst. Med pedagogisk ledelse menes det da å initiere og lede refleksjons og læringsprosesser i barnehagen (Gotvassli. 2006, s. 39).

Ved gjennomgang av svarene på undersøkelsen får vi sitater som underbygger viktigheten for barnehageledere å jobbe relasjonelt for å oppnå resultater i forhold til kvalitet.

Det relasjonelle, altså *integrator* rollen er det som er mest synlig for personalet og som bidrar til økt motivasjon i en personalgruppe.

Faglig utvikling i egen enhet og utviklingsarbeid er også den som tar mest tid, og som da også ser ut til å bli det som barnehageledere bruker mest tid på.

En leder oppsummerer det slik når de svarer på spørsmålet: Hvilke typer oppgaver opplever du som viktigst i din ledergjerning?

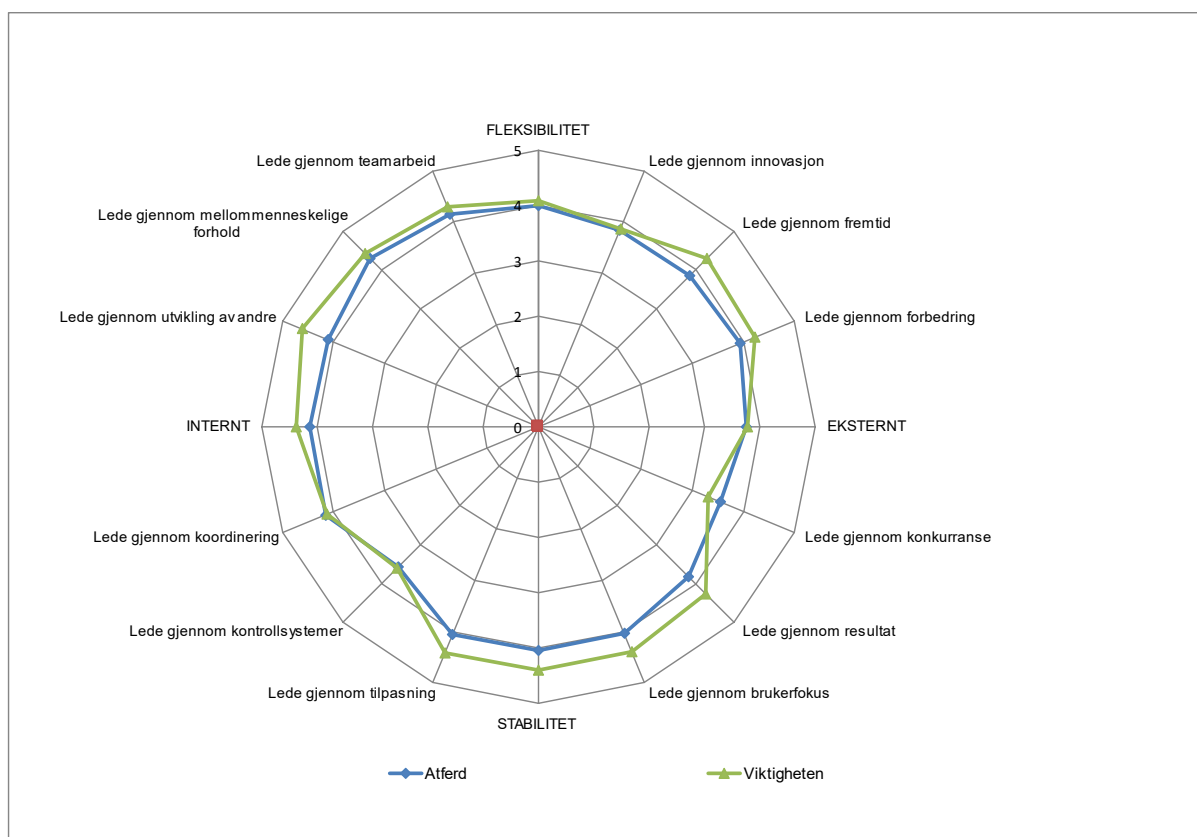
*«Å Motivere og få ressursene ut av hver enkelt ansatt. Holde alle faglig oppdaterte og ha høy profesjonalitet i personalgruppen».* En annen leder sier det slik: *«Det relasjonelle – at de ansatte og foreldrene opplever å bli lyttet til. At de har tillit og føler seg forstått. Samtidig som jeg er tydelig på hva jeg forventer og hvordan vi når målene».*

Barnehageledere jobber i stor grad relasjonelt i sin lederstil, men trives også i *administrator* rollen. Basert på svarene i undersøkelsen med oppgaver tilknyttet personal og administrasjon som blir fulgt opp i det daglige.

På spørsmålet om hvilke oppgaver de liker minst nevner flere økonomi, oppfølging av sykemeldte, organisering av vikarer, nye systemer og rapportering. Det kan vi også se igjen på gjennomsnittsprofilen der de scorer seg lavere på både viktighet og atferd på å lede gjennom kontrollsystemer.

### 5.2.3 Oppsummering gjennomsnittsprøfil barnehageledere i Agder

Denne figuren viser gjennomsnittsprøfilen til lederne i Agder. Figuren viser egenvurdering av **adferd** og deres vurdering av **viktigheten** på det arbeidet de gjør ute i barnehagene.



Figur 9: Gjennomsnittsprøfil av barnehageledere i Agder for alle respondentene samlet med vurdering av egen adferd og viktighet.

Etter å ha sett igjennom undersøkelsen og reflektert rundt hva barnehageledere svarer ser vi at lederrollen i barnehager fortsatt i stor grad ledes gjennom samarbeid og de mellommenneskelige forholdene. Det er her barnehagelederen føler seg trygg og vurderer seg med høyest skår.

Barnehagelederen ønsker å være en tilstedeværende og personlig leder som kan støtte sine ansatte i deres oppgaver. Dette er ingen overraskelse og viser det samme som Børhaug (2012) og Gotvassli (2013) sier i sin forskning.

«Relasjoner mellom barnehagelederen og de andre i personalet preges av at det blir lagt vekt på relasjoner og dialog, og at en unngår konflikter» (Bergersen, 2006, s. 128).

En kan da tenke at barnehagelederen i Agder åpner opp for at alle skal få være med å ta beslutninger, og at demokratiske verdier står sterkt. Samtidig som at denne formen for ledelse kan være med å bygge opp under en flat og uklar ledelsesstruktur innenfor barnehagene.

Det er på områdene samarbeid og skape barnehageledere scorer seg selv høyest, og lederne ser på disse områdene som de viktigste når det kommer til å lede barnehager.

På andre siden av skalaen har vi å lede gjennom konkurranse. Her scorer barnehageledere i Agder seg lavere, men en ser at de ser viktigheten av å kunne lede barnehager som må jobbe med profilering og markedsføring med tanke på nedgang i antall barn. En ser at det kan være utfordrende for barnehageledere å omstille seg til en sektor som de siste tretti årene har gått litt av seg selv og det har vært små utfordringer knyttet til å fylle opp egen enhet ved hovedopptaket hvert år. Det blir da en omstilling og utfordring å skulle jobbe mer med lederstilene entreprenør og produsent og da må tenke innovasjon, fremtid, konkurranse og resultat.

Alle de fire funksjonene krever en leder som kan veksle mellom de ulike rollene, bruke sine ferdigheter og personlighet på en god måte. Integrasjon, produksjon og administrasjon er ofte innadrettet ledelse med fokus på kjerneoppgavene i barnehagen. Entreprenørskap krever en utadrettet og tydelig leder med blick for strategi.

Det vi kan se er at de er opptatt av ledelse og sin egen profesjon. De bruker mye tid på det administrative arbeidet, som også har fått en større plass i lederens rolle i barnehagen.

## Kapittel 6. Tanker for fremtidens barnehageledere i Agder. Er de rustet?

Å skulle lede en barnehage i dag, er en oppgave det stilles høye krav til. Det er en sammensatt oppgave og et komplekst mandat.

De siste tiårene har norske kommuner, i likhet med mange andre land, også blitt eksponert for en rekke ulike reformer. Det har vært store initiativ som har ført til en utvikling av hele oppvekstsektoren. Reformene har berørt lederen på ulike måter, gjennom endring i status og funksjon og gjennom et antatt behov for nye lederferdigheter.

(Baldersheim et al., 2021, s. 27).

Forskningsprosjektet vårt har kartlagt ledelsesprofilene til barnehageledere i Agder, ved hjelp av MSAI undersøkelsen. Vi har så fremstilt og drøftet våre funn i lys av aktuell forskning og teori.

Vår problemstilling i denne oppgaven er «Hvordan leder barnehageledere i Agder?

Er barnehageledere i takt med anbefalingene for fremtidens barnehageledere?»

### 6.1 Hva har vi gjort i denne oppgaven?

Vårt mål for denne oppgaven var å sette søkelys på ledelse og om barnehagelederen er rustet til å møte de krav, forventninger og endringer som foreligger i sektoren. Vi ville deretter se nærmere på hvilke faktorer som påvirker barnehagelederrollen i dag, og om det er noen trekk som er viktige for fremtidens barnehageledere.

Vi innleder oppgaven med et historisk blikk på barnehage sektoren og barnehage lederen.

Videre har vi tatt for oss ekspertgruppens ni trekk for fremtidens barnehageleder.

(Ref. s. 20-21).

Deretter har vi hatt en gjennomgang av Adizez fire lederroller: produsent, administrator, integrator og entreprenør (PAIE), som må sees i forhold til Competing Values Framework beskrevet i kapittel tre.

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

Figur 2. Ledelse som funksjon (figur inspirert av tidligere masteroppgaver i ledelse).

På bakgrunn av vår problemstilling valgte vi en kvantitativ undersøkelses metode. På den måten kunne vi på kort tid, nå ut til alle barnehageledere i Agder. Undersøkelsen ble sendt ut og analysert via UiA.

Videre har vi analysert og satt resultatene inn i tabeller med gjennomsnittet på hvordan de vurderer sin egen leder adferd, og hvordan de vurderer viktigheten av det arbeidet de gjør i hverdagen, sett ut ifra ett sett med lederferdigheter. Resultatene er drøftet i lys av tidligere forskning, aktuell teori og svarene i undersøkelsen. Deretter vil vi besvare problemstilling sammen med avslutning og tanker for fremtiden.

## 6.2 Hva fant vi?

Det er relativt små variasjoner i resultatene fra vår undersøkelse. Resultatene viser at lederne vurderer viktigheten av de ulike lederferdighetene høyere enn både egen adferd og egne prestasjoner.

Selv om barnehage bransjen har hatt en enorm utvikling, mener vi at lederne har kompetansen til å lede for fremtiden. De vurderer seg selv som gode ledere med fokus på fag og utvikling.

Ut ifra vår analyse av data ser vi at lederne i Agder barnehagene bruker mest tid og krefter på personalarbeid, *integrator* rollen. Denne rollen ser de på som sin sterkeste og viktigste rolle i arbeidet. Dette er en viktig del av barnehage ledelse. De legger til rette for trivsel, gode relasjoner og at personalet skal levere god kvalitet på arbeidet. De får jobben gjort gjennom å utvikle gode relasjoner mellom de ansatte. For å trekke inn ekspertgruppens ni trekk for fremtidens barnehageleder plasserte vi punkt 1: styreren skal lede et profesjonsfelleskap og 2: Styreren skal lede dem som ikke er barnehagelærere i *integrator* rollen på Adizez modell (figur 4).

Deretter kommer *Entreprenør* rollen som omhandler barnehagens organisering, samarbeid med instanser, IKT arbeid og endring. Mye av arbeidet til en barnehageleder handler om å organisere barnehagens indre liv. Det er stadig endringer innenfor personal, barnegrupper, koordinering av møtevirksomhet og oppfølging av saker det jobbes med. For å plassere barnehagelederens score inn i Adizez modell (figur 4) basert på ekspertgruppens ni punkter plasserte vi dem slik: Punkt 3: Styreren skal være et bindeledd til omverdenen. Punkt 4: Styreren blir en organisasjonsbygger. Punkt 6: Styreren blir en IKT leder og til slutt punkt 7: Styreren blir en endringsleder.

*Produsent* rollen scorer lavest noe som kan ha sammenheng med at barnehager ikke har tradisjon for å jobbe utadrettet, fremme sine resultater for å tiltrekke seg flere kunder, synliggjøre god praksis for politikere og jobbe i ett konkurransemarked. Sett i sammenheng med ekspertgruppens ni trekk for fremtidens barnehageleder plasserte vi her punkt 5: Styreren blir en nettverksdeltaker, punkt 8: Styreren blir en politisk aktivist og punkt 9: Styreren blir en konkurranseleder.



Barnehagesektoren utfordres fra mange ulike hold både politisk, gjennom fagmiljø og forventninger fra brukere. Det er viktig å ha et kaldt hode og et varmt hjerte for å kunne holde på barnehagens kjerneverdier, samtidig som det utøves god ledelse.

Hver enkelt barnehage har et stort handlingsrom og fleksibilitet til å utvikle egen organisasjon, men det må finnes vilje til å tenke nytt, og evne til å gjennomføre.

Barnehageledere må våge å analysere samt ta tak i egen enhet for å identifisere hvordan egen enhet kan utmerke seg i mengden av barnehage tilbud.

Det kan tenkes at det i fremtiden bør bli et krav at barnehageledere må ha formell kompetanse utover grunnutdanning som barnehagelærer for å sikre trygge ledere som kan stå i endringene og vise tydelig lederskap i fremtidens barnehage.

Som leder i barnehage vil man møte ett mangfold av forventninger og krav fra blant annet ansatte, foresatte, eier og barnehagemyndighet. Det er viktig å ha noen grunnleggende kunnskaper og en forståelse for hva ledelse i barnehagen er. Samtidig som en får en forståelse for at ledelse er noe som kan tilegnes gjennom erfaring og teoretisk kunnskap.

Ledelse handler om å utvikle en visjon for sin organisasjon og motivere de ansatte til å jobbe sammen for å nå de oppsatte målene. Styring i barnehagen vil kunne sees mer på som realisering av planer, organisering og fordeling av oppgaver for å kunne skape de nødvendige endringene. Det har i de fleste private og etter hvert offentlige virksomheter de siste årene vært en vektlegging av ledelse og mindre på styring.

Det som kan være verdt å merke seg her er barnehagen som tradisjonelt har vært preget av flat struktur med ledere som jobbet relativt forsiktig og kollektivt der alle skulle få si sitt har gått motsatt vei. Dagens barnehageleder jobber nå mer strukturert og fremstår som tydeligere ledere som vektlegger arbeid i nettverk og ønsker mer kunnskap på hvordan organisasjoner kan ledes effektivt for å nå oppsatte mål (Gotvassli, 2019).

Undersøkelsen vår viser at det er et gap mellom kunnskap og praksis. Ledere i barnehagesektoren vet hva de må gjøre, men fortsetter å lede slik som de «alltid har gjort det».

### 6.3 Hva er implikasjonene av studien? Og hva trenger barnehagelederen videre?

I fremtiden trenger vi ansatte som har utviklingsglede. De må ha nødvendig og oppdatert kompetanse, og faglig modenhet til å strekke seg mot det som kommer i fremtiden. Formell kompetanse og faglighet er viktig for å kunne håndtere utfordringer relatert til økt konkurranse. Med stadig økende krav til å kunne lede utviklingsarbeid og implementere ny kunnskap i egen barnehage må lederen ha den faglige tyngden kombinert med evnen til å jobbe utadrettet. Samtidig må det være vilje, evne og entusiasme for å innpasse kunnskap med organisasjon og nettverk. Lederen må stå støtt over tid.

Til tross for store endringer i barnehagesektoren de siste årene, har barnehagene i stor grad hatt kontinuitet. Det kan være det helhetlige læringssynet som kombineres av læring, lek og omsorg. Dette er kjernen i synet på læring i barnehagen. (Moen, Gotvassli og Granrusten 2016).

Ledere i barnehagen jobber tradisjonelt og rutinert ofte utfra «slik som vi alltid har gjort det». Det er høy kvalitet innad i barnehagesektoren og lederne bør fortsatt sette søkelys på det pedagogiske innholdet. Men samtidig som de har fokus på god kvalitet i det arbeidet som drives internt i organisasjonen må det jobbes eksternt gjennom nettverk og samhandling mellom barnehagene. Vi må ha ledere som kan lede, og våger å synliggjøre de gode kvalitetene i egen enhet i et marked som er i endring. I lys av ekspertgruppen har barnehage lederne i Agder forstått hva som trengs i fremtiden, men de utøver det ikke i praksis. Det er stor forskjell mellom praksis og kunnskap. Det må være en endringsvilje for å være rustet for fremtidens krav og forventninger.

Det er kvalitetsforskjeller i barnehagene, også i Agder. Vi tror fokus på kvalitet vil være viktig for ledelse av barnehagene i fremtiden, og synliggjøring av kvalitetsarbeid i barnehagen.

Det er barnehageloven med forskrifter herunder rammeplanen som definerer kvalitet i barnehagen. Lederen må sørge for at barnehagene bruker rammeplan og lovverk som utgangspunkt for sitt arbeid, og ivareta barns behov for omsorg og lek. Samtidig som en fremmer læring og dannelse som grunnlag for allsidig utvikling.

«Kvalitetsarbeid handler om å oppfylle målene. I tildelingsbrevet til Utdanningsdirektoratet har Kunnskapsdepartementet satt disse sektormålene for barnehagen:

- Alle har et godt og inkluderende leke- og læringsmiljø
- Barn som har behov for det, får hjelp tidlig slik at alle får utviklet sitt potensial
- De ansatte i kunnskapssektoren har høy kompetanse
- Alle har god tilgang til relevante tilbud av høy kvalitet»

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

I Agder ser vi allerede nå at det er full barnehagedekning i mange kommuner og eksistensgrunnlaget til flere barnehager er truet. Som leder må man ha fokus rettet både eksternt og intern for å kunne jobbe effektivt og stå i utfordringene over tid.

En barnehageleder har en viktig rolle og det trengs dyktige og kompetente ledere i fremtiden. Presset på utvikling og innovasjon vil bli tydeligere i fremtiden.

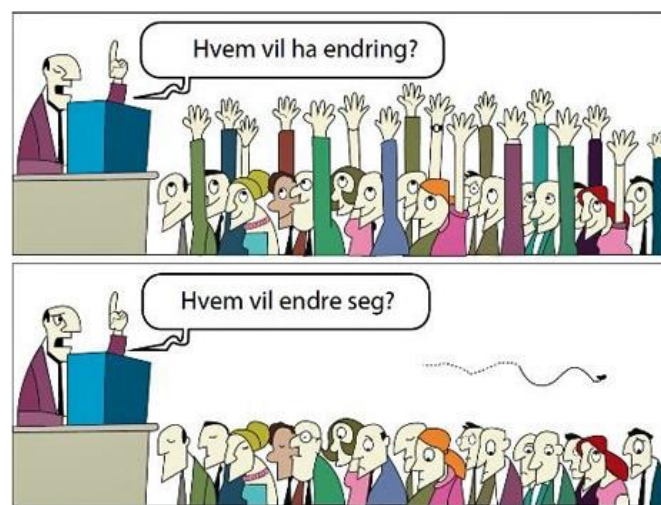
Vi ser samtidig at lederne trenger en mer strategisk tilnærming med en mer utadrettet ledelse. De må være bevisste sin ledelse og jobbe fremoverlent for stadig være i utvikling.

Barnehageledere i dag har liten administrativ bakgrunn fra barnehagelærer utdanningen. For å kunne stå i de ulike prosessene og jobbe utadrettet vil det være nødvendig å jobbe gjennom nettverk for støtte, ha mer faglig bagasje for å kunne stå i endringsprosesser over tid. Rollen til en barnehageleder er krevende og omfattende, og man kan oppleve krysspress.

For å lykkes vil det være viktig med samhandling på tvers av tjenester. Vi må ha respekt for vår egen profesjon og for andre samarbeidspartnere. Det kreves motivasjon for læring og struktur for endring.

Mer ledelse i barnehagene gir ikke mer tid. Barnehagelederen må våge å ikke bare se nye løsninger, de må også iverksette dem. De må organisere, motivere, delegerer ansvar og lede sine ansatte i riktig retning.

Det er studentene som skal bygge den fremtidige profesjonen i barnehagen. Det vil kreve mer av barnehagelærer utdanningen rettet mot organisasjon og ledelse enn det som er tilfelle i dag. Studentene må i større grad bli forberedt på at de aller fleste skal jobbe som pedagogiske ledere og muligens utvikle seg videre som barnehageledere for egen enhet. Samarbeid mellom akademia og praksisfeltet der studenter i større grad blir kjent med ledelsesfeltet og praksis i barnehagene vil være nyttig for å utvikle gode barnehageledere. Studentenes utviklingsarbeid innen ledelse vil få en betydning for barnehageledere og praksis for fremtidens barnehage.



Bilde 1: *Hvem vil ha endring?*

## Litteraturliste

- a. Bergersen, A. (2006). *Barnehagen en kvinnekultur?* IE. Befring & S. Helland (Red). *Barnehagepedagogikk*. Oslo: Samlaget.
- b. Baldersheim H. og Rose E.L. (2014) *Det kommunale laboratoriet*. Fagbokforlaget
  - Baldersheim, H. med flere (2021) *Den kommunale mellomlederen – selvstendig lagspiller*. Fagbokforlaget
  - Barnehageloven. (2021). Lov om barnehager hentet fra [Lov om barnehager \(barnehageloven\) - Lovdata](#).
- c. Bøe, M. (2016). Personalledelse som hybride praksiser: *En kvalitativt og tolkende skyggestudie av pedagogiske ledere i barnehagen* (Doktorgradsavhandling). NTNU.
  - Børhaug, K., med flere. (2011): *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Fagbokforlaget
  - Børhaug, K. & Lotsberg, D. Ø. (2016). *Barnehageleing i praksis*. Oslo: Samlaget
  - Cameron, Kim S. og Quinn Robert E. (2014) *Identifisering og endring av organisasjonskultur*. Cappelen Damm Akademisk
  - Gotvassli, K., og Vannebo, B.I., (2016) *Strategisk ledelse i barnehagen*, Cappelen Damm
  - Gotvassli, K.J., (2019) *Ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget
  - Gotvassli, K.J., (2006) *Barnehager organisasjon og ledelse*. Oslo: Universitetsforlaget
  - Iversen, Wencke.H., Ljunggren, B., og Moen K.H., (2021) *Utadrettet barnehageledelse*. Universitetsforlaget
  - Jacobsen., (2017): *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Bergen fagbokforlag
  - Jacobsen, D.I., og Thorsvik, J., (2016): *Hvordan organisasjoner fungerer*. Fagbokforlaget
  - Jacobsen, D.I., (2015): *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelige metode*. 3. utgave, Oslo: Cappelen Damm
  - Kunnskapsdepartementet (2017): *Rammeplan for barnehagen, innhold og oppgaver*. Oslo: Kunnskapsdepartementet

- Lotsberg, D. Ø. (2014). *Ledelsesteori – hva slags passer i kommunene*. I H. Baldersheim & L. E. Rose (Red., Det kommunale laboratorium. Bergen: Fagbokforlaget Vigemostad & Bjørke AS.
- Moen, K.H, Gotvassli, K.Å & Granrusten, P.T. (2016). *Barnehagen som læringsarena – Mellom styring og ledelse*. Oslo. Universitetsforlaget.
- Røyseland, A & Vabo, S.I (2016) *Styring og samstyring – governance på norsk*. 2. utgave. Oslo. Fagbokforlaget.
- Strand, T. (2007). *Ledelse, organisasjon og kultur* (2. utg.). Bergen: Fagbokforlaget
- Tremoen, O. (2014). *Tilsyn eller pedagogikk? Barnehagens tradisjonelle grunnlag, barnevernsinspektørene og institusjonsutviklingen 1945 – 1975*. I: NTNU

#### Lastet ned:

- Lastet ned 28.05.2021: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-41-2008-2009-/id563868/>
- Lastet ned 28.05.2021: [Krevende styrerhverdag i barnehagen \(utdanningsforskning.no\)](https://www.udir.no/utdanningsforskning/krevende-styrerhverdag-i-barnehagen)
- Lastet ned 11.09.2021: [Barnehager \(ssb.no\)](https://www.ssb.no/barnehager)
- Lastet ned: 04.10.2021: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/horing-av-storberget-utvalgets-rapport-du-er-henta/id2864262/>
- Lastet ned 10.10.2021: [Foreslår endringer i finansieringen av private barnehager - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/foreslar-endringer-i-finansieringen-av-private-barnehager)
- Lastet ned 17.10.2021: [Du er henta! – Finansiering av private barnehager. \(regjeringen.no\)](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/du-er-henta-finansiering-av-private-barnehager)
- Lastet ned 20.05.2022: [St.meld. nr. 41 \(2008-2009\) - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/stmeld-nr-41-2008-2009)
- Lastet ned 04.06.2022: <https://www.udir.no/kvalitet-og-kompetanse/utviklingsarbeid-i-barnehagen/kvalitet-i-barnehagen/>
- Lastet ned 11.11.2022: [Barnehagekjedene merker økt konkurranse om barna \(utdanningsnytt.no\)](https://www.udir.no/nytt/barnehagekjedene-merker-okt-konkurranse-om-barna)
- Lastet ned 11.11.2022: [Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag - regjeringen.no](https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/barnehagelarerrollen-i-et-profesjonsperspektiv-et-kunnskapsgrunnlag)

## Oversikt over figurer

- Figur 1: *Ulike lederfunksjoner*..... Side 31
- Figur 2: *Ledelse som funksjon* ..... Side 34
- Figur 3: *Ledelse og lederkompetanser* ..... Side 37
- Figur 4: *kobling av Gotvassli sin inndeling av PAIE og barnehageledelse, de tolv lederkompetansene til Cameron og Quinn, og ekspertgruppens ni trekk som vil prege fremtidens barnehagelederrolle* ..... Side 38
- Figur 5: *Ulike lederfunksjoner, lederroller og lederstiler (Baldersheim, Haug, Hye og Øgård. 2021)* ..... Side 39
- Figur 6: *Sammenheng mellom teori, virkelighet og empiri*..... Side 46
- Figur 7: *Egenvurdering atferd*..... Side 52
- Figur 8: *Egenvurdering viktighet*..... Side 55
- Figur 9: *Gjennomsnittprofil av barnehageledere i Agder for alle respondentene samlet med vurdering av egen adferd og viktighet*..... Side 59

## Oversikt over tabeller

- Tabell 1: *Tabell hentet fra ssb.no* ..... Side 19
- Tabell 2: *Gjennomsnittprofil av barnehageledere i Agder- vurdering av egen adferd i hverdagen* ..... Side 50
- Tabell 3: *gjennomsnittprofil av barnehageledere i Agder- vurdering av viktigheten av de ulike lederferdighetene i egen lederjobb og den organisasjon de er en del av.* ..... Side 54

## Oversikt over bilder

- Bilde 1: *Hvem vil ha endring?*..... Side 67

Lastet ned 13.06.2022.

[https://www.google.com/search?q=endring&rlz=1C1GCEA\\_enNO800NO800&sxsrf=ALiCzsbJdmHxrPfvwNEgqdiQfPqcZUsFuw:1655113494793&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwi2662fkqr4AhXrplsKHW98DlcQ\\_AUoAXoECAEQAw&biw=1920&bih=929&dpr=1#imgrc=wTWIJeIvXNnQpM](https://www.google.com/search?q=endring&rlz=1C1GCEA_enNO800NO800&sxsrf=ALiCzsbJdmHxrPfvwNEgqdiQfPqcZUsFuw:1655113494793&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=2ahUKEwi2662fkqr4AhXrplsKHW98DlcQ_AUoAXoECAEQAw&biw=1920&bih=929&dpr=1#imgrc=wTWIJeIvXNnQpM)

## Vedlegg 1

### Vedlegg 1: Informasjon om forskningsprosjektet og forespørsmål om deltakelse

Denne undersøkelsen er en del av vår masteroppgave i ledelse ved universitetet i Agder.

I oppgaven ønsker vi å forske på ledelse og om barnehagelederen er rustet til å møte de krav, forventninger og endringer som foreligger i sektoren. Vi håper du finner dette interessant og har lyst til å bidra.

Vi har begge lang erfaring som pedagoger i barnehage, og har arbeidet i over 5 år som styrere i Lillesand Kommune og i Vennesla kommune.

Vi har valgt å ha et Agder-perspektiv og sender undersøkelsen til alle private og kommunale barnehager i Agder.

Spørreundersøkelsen er helt anonymisert og det vil ikke være mulig å knytte den enkelte besvarelse til enkeltpersoner, barnehager eller kommune. Vi vil bare bruke opplysningene til formålet vi har beskrevet, og vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Vennligst prøv å besvar alle spørsmålene slik at det kan dannes et fullstendig bilde av besvarelsen.

Alle som svarer fyller ut et spørreskjema:

Management Skills Assessment Instrument (MSAI). Dette vil kartlegge din profil og tar ca. 30 min. å svare på. Dine svar blir registrert elektronisk.

Med vennlig hilsen

Lene J. Breivik og Elin Kjellingland, masterstudenter

Linda Hye og Morten Øgård, forsker/veileder og prosjektansvarlig



## Vedlegg 2

Velkommen til undersøkelsen!

Management Skills Assessment Instrument (MSAI) er verktøyet for vurdering av lederferdigheter og lederkompetanser som resulterer i en lederprofil.

Formålet med undersøkelsen er å kartlegge din **lederatferd** og det finnes ingen riktige eller feil svar.

Verktøyet vurderer ikke lederstil, men lederatferd.

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

Undersøkelsen består av 4 deler:

Du 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.

Bakgrunn spørsmål - et sett med tilleggsspørsmål, spørsmål 88-99. Vi ber om at du tenker godt gjennom og tar deg god tid til å svare på undersøkelsen. Undersøkelsen vil ta ca. 30-40 minutter.

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

**Trykk på neste for å komme i gang.**

Med vennlig hilsen Universitet i Agder

Deg som leder (Spørsmål 1-60) I de kommende spørsmålene skal du vurdere i hvilken grad du er enig i at påstandene avspeiler deg som leder. Når du svarer på hvert spørsmål skal du ta utgangspunkt i hvordan du normalt ville tenkt og handlet i den gitte situasjonen, ikke svar på bakgrunn av hvordan du ønsker å opptre. Skalaen går fra 1-5 og er som følger: 1- Svært uenig 2- Uenig 3- Verken enig eller uenig 4- Enig 5- Svært enig

1. Jeg støtter mine ansatte når de henvender seg til meg med en bekymring eller et problem

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

2. Jeg oppfordrer ansatte til å utvikle nye ideer og (arbeids)metoder

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

3. Jeg motiverer og stimulerer de ansatte for å gjøre en bedre jobb

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

4. Jeg følger nøye med på hvordan enheten presterer

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

5. Jeg coacher ansatte slik at de kan forbedre sine ferdigheter og prestasjoner

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

6. Jeg krever at ansatte arbeider målbevisst og effektivt

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

7. Jeg utvikler ambisiøse mål som utfordrer ansatte til å prestere utover det som normalt forventes

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

8. Jeg skaffer ressurser eller hjelper andre å skaffe seg ressurser som kreves for å gjennomføre innovative ideer

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

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 ansatte oppdatert på vår egen status

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

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 oppmuntrer 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)

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

Utøvelse av ledelse (Spørsmål 61- 73) I de kommende spørsmålene er det oppgitt et sett med ulike lederferdigheter. Her skal du vurdere i hvilken grad du som leder presterer i forhold til disse lederferdighetene i dag. Skalaen går fra 1- 5 og er som følger (merk endringen i skalaen): 1- Dårlig 2- Tilstrekkelig 3- Gjennomsnittlig (midt på treet) 4- Svært bra 5- Fremragende

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

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

Betydningen av lederferdigheter og lederkompetanser for organisasjonen (Spørsmål 76- 87) I de kommende spørsmålene er det oppgitt et sett med ulike lederferdigheter. Her skal du vurdere i viktigheten av de ulike lederferdighetene sett i forhold til egen lederjobb og organisasjonen du leder. Skalaen går fra 1- 5 og er som følger (merk endringen i skalaen): 1- Lite viktig 2- Noe viktig 3- Viktig 4- Svært viktig 5- Ekstremt viktig

76. Å lede team (bygge effektive og velfungerende team)

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

77. Å lede mellommenneskelige forhold (Lytt til og gir støttende tilbakemeldinger til andre)

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

78. Å lede utviklingen av andre (hjelper andre med å forbedre deres prestasjon og oppnå personlige utviklingsmuligheter)

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

79. Å fremme innovasjon (oppfordre andre til å utvikle nye innovative ideer)

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

80. Å lede for fremtiden (formidle en klar fremtidsvisjon og legger til rette for at den kan oppnås)

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

81. Å lede kontinuerlige forbedringer (fremme en innstilling om stadig forbedring blant de ansatte)

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

82. Lede konkurranse (fremme et konkurranseinstinkt blant ansatte som fører til prestasjoner i utover det som er forventet)

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

83. Styrke de ansatte (motiverer andre til å legge inn en ekstra innsats og arbeide effektivt)

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

84. Lede kundeservice (fremme et fokus mot å yte service og imøtekomme brukerne)

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

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)

Takk for dine svar! Svarene dine er nå lagret. Med vennlig hilsen Universitet i Agder