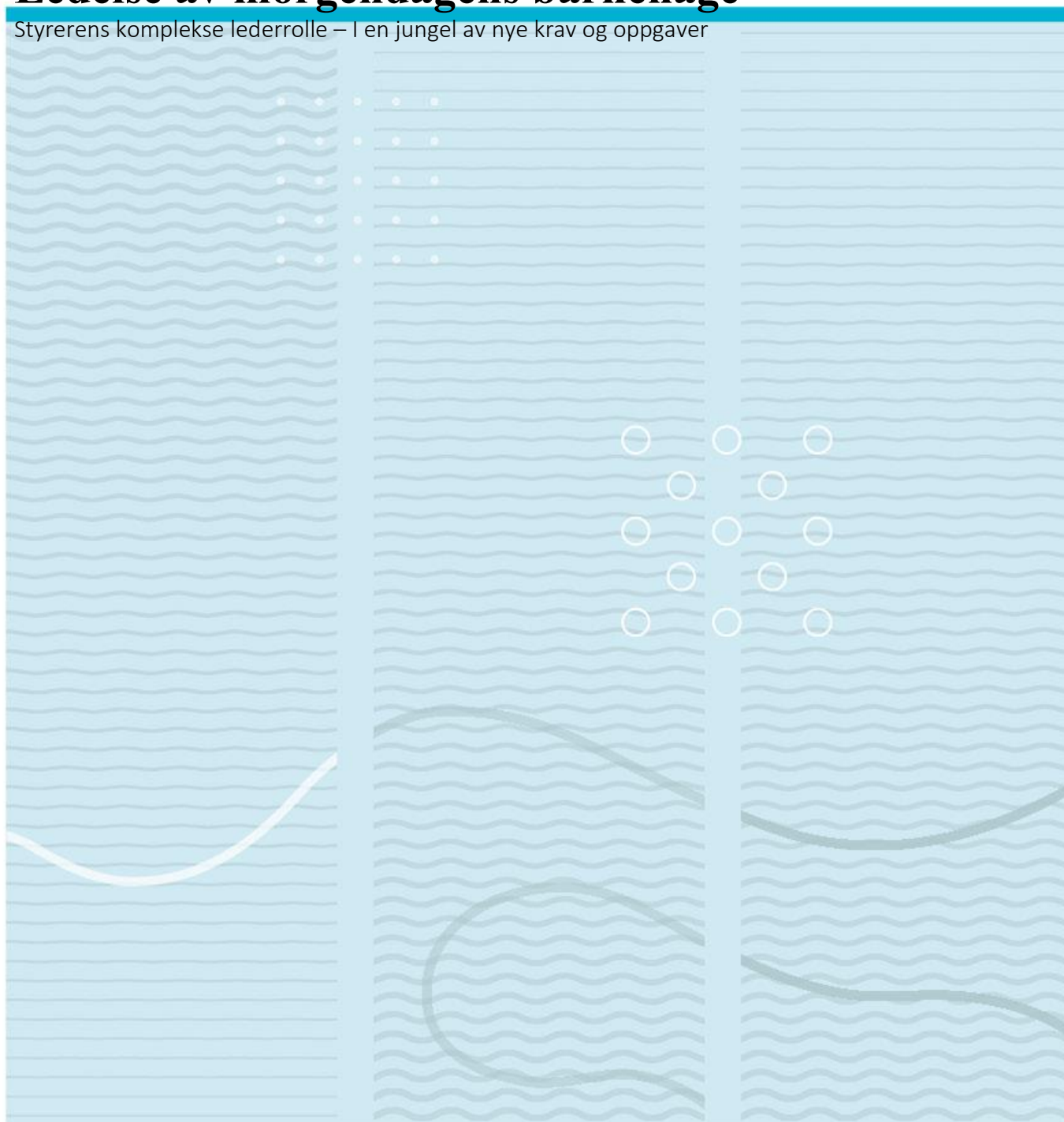


Marita Skakstad Hatland

Ledelse av morgendagens barnehage

Styrerens komplekse lederrolle – I en jungel av nye krav og oppgaver



Universitetet i Sørøst-Norge
Fakultet for humaniora, idretts- og utdanningsvitenskap
Institutt for pedagogikk
Postboks 235
3603 Kongsberg

<http://www.usn.no>

© 2020 Marita Skakstad Hatland

Denne avhandlingen representerer 30 studiepoeng

Sammendrag

Denne masteroppgaven har hatt som hensikt å belyse endring- og utviklingen av barnehagesektoren og hvordan dette kan ha påvirket styrerrollen. De politiske føringene har endret lederrollen betraktelig de siste 20 til 30 årene noe som har endret stillingsinstruksen til styreren. Dette igangsetter en kjedereaksjon i henhold til opplevelsen av styrerrollen og hvilken kompetansebehov som kreves for å drifte barnehagen som en lærende organisasjon. Deretter trekkes det frem hvordan kommunen som barnehageeier opplever styren som leder. For å studere dette blir disse temaene belyst etter disse kategoriene.

- Opplevelse av styrerrollen
- Kompetansebehov i rollen
- Barnehageeiers styring og tilrettelegging

Oppgavens problemstilling er;

«Hvordan kan vi forstå styreres opplevelse av egen lederrolle og i hvilken grad sammenfaller denne forståelsen med kommunen som barnehageeier sitt syn på styreren som leder?»

I denne masteroppgaven har det blitt benyttet to kommuner og besvarelsen begrenser seg til de kommunale barnehagene. I denne besvarelsen er det innhentet data fra fagpersoner som jobber innenfor samme fagfelt, men i to ulike ledd noe som kan gi mer dybde i empirien. På bakgrunn av dette er det benyttet to rådgivere som arbeider som barnehageeier og tre styrere i mellomstore barnehager ved innhenting av data. Det har blitt brukt brevmetoden for innsamling av datamaterialet, som er forankret i den kvalitative forskningsmetoden. I forskningsfeltet plasseres denne oppgaven i lederroller og ledelse som fenomen er sentralt. Teoriforankringen i oppgaven har hovedtrekk mot styrerrollen og kompetansebegrepet. Det blir også trukket frem relevant teori om kommunen som barnehageeier.

Funn kan tyde på at styrerrollen har blitt mer kompleks på kort tid, hvor det kan oppleves at de administrative oppgavene tar mye tid av hverdagen. Videre tyder det på at lederrollen har blitt mer komplisert da politiske føringer og ytre krav krever mer av en leder i fremtidens barnehage for å oppholde kvaliteten i alle ledd. Videre viser funn at rådgiver har mer fokus rettet mot strategisk ledelse, men styrerne er mer opptatt av pedagogisk ledelse og kjerneaktivitet i barnehagen.

Innholdsfortegnelse

Sammendrag	2
Innholdsfortegnelse	3
Forord	5
1 Innledning	6
1.1 Aktualisering	6
1.2 Valg av tema	7
1.3 Oppgavens avgrensning	8
1.4 Presentasjon av problemstilling	8
1.5 Oppgavens oppbygning	9
2 Kunnskapsstatus	10
2.1 Forskning på ledelse	10
2.2 Forskning på ledelse og styrerollen i en barnehagekontekst	11
2.3 Kunnskap om kommunen som barnehageeier	15
3 Teori	18
3.2 Fra styring til ledelse	18
3.2 Administrasjon og ledelse	19
3.3 Lederroller	19
3.4 Ledelse som funksjon	24
3.5 Adizes fire lederfunksjoner	25
3.6 Sammenhengen mellom ledelse som funksjon og kompetanse	26
3.6.1 Sammenhengen mellom pedagogisk ledelse og kompetanse	26
3.6.2 Sammenhengen mellom administrasjon og kompetanse	28
3.6.3 Sammenhengen mellom integrasjon og kompetanse	29
3.6.4 Sammenhengen mellom entreprenørskap og kompetanse	31
4 Metode	34
4.1 Kvalitativt metode	34
4.2 Vitenskapelig forankring og tilnærming	34
4.3 Brevmetoden	35
4.4 Valg av informanter	37
4.5 Validitet, reliabilitet og generalisering	37
4.6 Datainnsamling	39

4.7 Etikk	40
4.8 Analyseprosessen	41
5 Presentasjon av funn	43
5.2 Opplevelse av styrerrollen	43
5.1.1 Grad av sammenfall av opplevelsen av styrerrollen	46
5.2 Opplevelse av kompetansebehovet	46
5.2.1 Grad av sammenfall av kompetansebehovet	49
5.3 Barnehageeiers styring og tilrettelegging	50
5.3.1 Grad av sammenfall av barnehageeiers styring og tilrettelegging	52
6 Analyse og drøfting	54
6.1 Opplevelse av styrerrollen	54
6.1.1 Grad av sammenfall av opplevelsen av styrerrollen	59
6.2 Opplevelse av kompetansebehovet	59
6.2.3 Grad av sammenfall av kompetansebehovet	67
6.3 Barnehageeiers styring og tilrettelegging	68
6.3.3 Grad av sammenfall barnehageeiers styring og tilrettelegging	72
6.4 Roller som vil prege barnehagestyreren i fremtiden	72
7 Avslutning	75
8 Litteraturliste	77

Forord

I 2017 startet jeg på master i pedagogikk med spesialisering i utdanningsledelse ved Universitetet i Sørøst-Norge. Det er en spesiell følelse med blanding av både glede og vemod at jeg er kommet til slutten av utdanningen med denne masteroppgaven. Jeg startet på dette studiet med formål om å tilegne meg ny kunnskap og styrke egen kompetanse, samtidig er jeg opptatt av forskning og utvikling på barnehagefeltet.

Det er mange jeg ønsker å takke som har bidratt til at denne oppgaven har kommet til veis ende. Først vil jeg takke mine informanter som har delt sin kunnskap med meg slik at denne oppgaven har blitt en realitet.

Det siste året med masterskriving har vært både lærerikt og tungt. Jeg ønsker å rette en stor takk til min veileder Cathrine Frogh. Du har vært en flott veileder og pådriver som har hjulpet meg under denne prosessen. Takk for at du har utfordret meg og gitt tydelige tilbakemeldinger.

Deretter vil jeg takke min mann Erik som har vært en støttespiller som har gjort det mulig for meg og fullføre dette studiet. Dette hadde ikke vært mulig uten deg! Videre vil jeg takke mine barn Anja og Sebastian, dere har vært tålmodige, oppmuntrende og støttende under denne skriveprosessen.

Til slutt vil jeg takke Anniken Gulliksen for støttende samtaler, gode innspill og språkvask.

Tusen takk til alle sammen.

Hokksund, 01.06.2020

Marita Skakstad Hatland

1 Innledning

1.1 Aktualisering

Barnehagen har de siste 30 årene vært i stor utvikling og har blitt en viktig samfunnsinstitusjon. I et lengre historisk perspektiv, har barnehagen utviklet seg fra de første barneasylene på 1880 tallet til å bli en viktig aktør i det Norske velferdssamfunnet. I 2005 ble barnehagesektoren flyttet fra barne- og familiedepartementet til Kunnskapsdepartementet, noe som innebar at barnehagen ble plassert som en del av utdanningsløpet (Skjæveland, 2016). Dette var et viktig politisk signal om barnehagens status som en del av barns læringsløp. I 2009 ble retten til barnehageplass innført, noe som førte til et stort behov for å bygge flere barnehager, slik at kommunene kunne oppfylle kravet i barnehageloven (Granrusten, 2016; Gotvassli, 2019). Både kommunale og private aktører var bidragsytere for å nå de politiske målene. Gotvassli (2019) skriver at «Ekspansiv utbygging av barnehager, mangel på pedagogisk personalet og økt fokusering på kvalitet har vært sentrale trekk. Etter hvert som kvantiteten – antallet barnehageplasser – har økt, er det stadig blitt sterkere vektlegging av kvaliteten i tilbudet» (Gotvassli, 2013, s. 14; Gotvassli, 2019). Dette har ledet fokus mot innholdet og ledelse av barnehageorganisasjonen, samtidig ble det et stort behov for flere barnehagelærere. Dette har også resultert i en revisjon av Rammeplanen (2017) der formuleringer om hvordan man *bør* jobbe faglige innholdet i barnehagen, er skiftet ut med formuleringer om hvordan man *skal* jobbe med det. I 2017 kom det også en ny pedagognorm og regler om endring av grunnbemanning i barnehagene. (Utdanningsdirektoratet, 2018)

Gotvassli (2019) hevder at disse samfunnsmessige, politiske og lovmessige endringene har fått konsekvenser for styrerrollen. Gotvassli påpeker at stillingsinstruksen til styreren har endret seg kraftig, samtidig som politiske krav om kvalitet til den rette kompetansen hos personalet har økt. (Gotvassli, 2013; Gotvassli, 2019). Gotvassli (2013) beskriver en organisasjon i et spenningsfelt hvor det kreves et personale som raskt kan omstille seg i tråd med både ytre og indre krav. Rapporten "*Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv*" ble publisert desember 2018 og trekker frem endringer i politiske dokumenter hvor det stilles mer krav, og forskningen retter seg mot endring av barnehagelærerrollen og utvikling av barnehagen som organisasjon var i søkelyset. Det trekkes blant annet frem at lederrollen til styreren har endret seg, samt at arbeidsmengden har økt.

Styrerne ivaretar et sammensatt ledelsesansvar som ekspanderer. Både personalledelse og relasjonen til omgivelsene er eksempler på det, samtidig som faglig ledelse også krever mye

og administrativt rutinearbeid tar mye tid. De er alle i ferd med å få et voksende ansvar som faglige ledere for en organisasjon som har en økende andel barnehagelærere og dette gjør dem til kunnskapsledere. De får et utviklingsansvar for det faglige, som krever kapasitet og kompetanse til slik faglig, utviklende ledelse. Mye tyder på at styrerrollen er i ferd med å bli overbelastet (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 169).

Sammenlignet med Stortingsmelding 19 – *Tid for lek og læring* skriver at «Styrerne er helt sentralt i barnehagens daglige virksomhet. I tillegg til ansvaret for administrasjon, personalledelse og samarbeid med eksterne instanser, har styreren det overordnet ansvaret for den pedagogiske ledelsen og innholdet i barnehagen» (Meld. St. 19, 2015-2016, s. 70). Dette understreker at styreren skal drive pedagogisk ledelse på mange nivåer og viser den komplekse lederrollen til styreren, som er den daglige lederen i barnehagen. Det står beskrevet i rammeplanen at «Målet med barnehagen som pedagogisk virksomhet, er å gi barna tilrettelagt tilbud i tråd med barnehageloven og rammeplanen» (Kunnskapsdepartementet, 2017, s. 37). Barnehagen skal være en lærende organisasjon som skal forankre det pedagogiske arbeidet i både rammeplanen og barnehageloven (Barnehageloven, 2005; Kunnskapsdepartementet, 2017). Internasjonalt har barnehagepolitikken blitt påvirket av ulike trender som blant annet inntoget av New Public management. Larsen & Slåtten (2014) beskriver at dette har ført til desentralisering av arbeidsoppgaver til styrerne i barnehagen som har fått mer ansvar for å drifte etter tildelt samfunnsmandat, samtidig som det er mer fokus på kvaliteten i organisasjonen (Larsen & Slåtten, 2014).

1.2 Valg av tema

Mitt utgangspunkt for å nærme meg styrerrollen med et forskningsfokus, handler om egen erfaring fra styrerrollen, samt erfaring fra kommunal sektor. Forskningstilfanget rundt ledelse i barnehagen er voksende, men fortsatt er det mange områder hvor det trengs mer forskning. Vi trenger mer kunnskap om koblinger mellom ulike nivåer (Børhaug et al, 2011). Barnehageeier har etter hvert fått et økt fokus som aktør i sektoren. I ny rammeplan ble eieroppgaver tydeliggjort, samt at studier har sett på i hvilken grad eierform påvirker ledelse og læringsfokus i en barnehagekontekst (Moen, 2006). I styringsdokumentene ser vi at politikerne signaliserer at barnehagesektoren har behov for mer ledelse og organisasjonsstruktur for å styrke kvaliteten (Meld. St. 19, 2015-2016). Det kan tolkes dithen at lederkompetansen er viktig for å styrke barnehagen som en profesjon. Videre kan det diskuteres hvorvidt styrer innehar den rette kompetansen for å kunne møte de nye kravene. Det kan også være uklart hva det innebærer for styrer å lede personalet, strategisk ledelse, samtidig som

de skal forvalte det administrative og følge opp pedagogisk ledelse i hverdagen (Kunnskapsdepartementet, 2018; Gotvassli, 2019). Med dette som bakteppe er tema i denne oppgaven hvordan vi kan forstå lederrollen til styrer, samtidig hvilken forståelse kommunen som barnehageeier har til lederrollen. Dette innebærer at denne besvarelsen vil se på styrerollen i perspektiv fra både styrer og kommune som barnehageeier.

1.3 Oppgavens avgrensning

For å kunne besvare problemstillingen min på en hensiktsmessig måte, er det nødvendig å gjøre noen avgrensninger. Som beskrevet i valg av tema, retter denne besvarelsen seg mot hvordan vi kan forstå lederrollen til styrer. I denne oppgaven vil det bli benyttet både definisjonen styrerrollen og lederrollen når det skal belyses hvordan styrer utøver ledelse i barnehagen. Det finnes ulike innfallsvinkler for å studere ledelse og denne besvarelsen tar utgangspunkt i *ledelse* som fenomen. Dette er fordi ledelse er en menneskelig handling som består av ulike funksjoner for å nå målene i organisasjonen (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Strand, 2007). Videre vil det være hensiktsmessig å avgrense ledelsesbegrepet mot styringsbegrepet da denne besvarelsen ser på ledelse som fenomen. Deretter blir det sett på sammenhengen mellom ledelse og administrasjon for å plassere prosjektet i forskningsfeltet. Det eksisterer ulike forskningstradisjoner, men denne besvarelsen plasseres i retningen *lederroller* (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dette utdypes under punkt 2.1 under kunnskapsstatus. Barnehagen som en organisasjon består av mennesker med ulike roller som i fellesskap løser oppgaver for å nå mål. Personalets arbeidstitler er ufaglærte, fagarbeidere, barnehagelærere og styrer, men denne oppgaven tar kun for seg *styrerrollen* (Eik, Steinnes & Ødegård, 2016). Informantene i denne besvarelsen er kommunale styrere og rådgivere som er kommunal barnehageeier. Det vil si at rådgiverne i denne besvarelsen har stillingsinstruks barnehagemyndighet, men det er deres rolle som barnehageeier som blir belyst. Bakgrunnen for å benytte seg av både styrer og rådgivere handler om i hvilken grad de har samme opplevelsen av styrer i lederrollen i dagens barnehage.

1.4 Presentasjon av problemstilling

Problemstillingen som blir belyst i denne besvarelsen, har interesse i fagfeltet da det både i forskning samt i profesjonen er en tematikk som ofte blir løftet frem. Samfunnsmessige begrunnelser for valg av problemstillingen retter seg mot det å styrke barnehagen som en profesjon

(Thagaard, 2013; Gotvassli, 2013). På bakgrunn av dette er problemstillingen som skal belyses i denne oppgaven som følger;

«Hvordan kan vi forstå styreres opplevelse av egen lederrolle og i hvilken grad sammenfaller denne forståelsen med kommunen som barnehageeier sitt syn på styreren som leder?»

1.5 Oppgavens oppbygning

1. kapittel presenteres historiske og samfunnsmessig aktualisering av oppgaven.
2. Kapittel plasserer oppgaven i aktuell forskningstradisjon. Videre presenteres aktuell forskning om styrerollen. Tilslutt presenteres kunnskap om kommunen som barnehageeier.
3. Kapittel redegjøres for det teoretiske rammeverket som skal belyse empirien og problemstillingen i oppgaven.
4. Kapittel beskrives den metodiske tilnærmingen som er blitt benyttet.
5. Kapittel presenteres analyse av funnene som er aktuell for problemstillingen.
6. Kapittel presenterer drøfting av funnene opp imot relevant teori og forskning.
7. Kapittel vil det bli presentert en konklusjon som sammenfatter hovedtrekkene fra oppgaven, sett opp imot problemstillingen.

2 Kunnskapsstatus

I dette kapittelet skal jeg presentere forskning på ledelse, barnehageforskning på styrerollen og kunnskap om kommunen som barnehageeier. Dette danner en kunnskapsstatus som vil bli benyttet både som en rettesnor, men også i oppgavens drøftingsdel.

2.1 Forskning på ledelse

Det neste jeg vil se på er ulike forskningstradisjoner som foreligger på ledelsesfeltet. I følge Jacobsen og Thorsvik (2019) finnes det ulike retninger innenfor forskning som trekker frem effektiv ledelse. Dette kan ifølge dem, kategoriseres i fem ulike retninger eller forskningstradisjoner. Den første er hvilke *personlighetstrekk* en leder har for å utføre ledelse i organisasjonen. Denne deles igjen inn i to retninger som blant annet *ledertrekk-teori* som handler om hvilke egenskaper en leder har. *Ledertrekk* er ofte en medfødt egenskap samtidig som det kan tilegnes tidlig i livet. Videre ser den på *ferdighetene* som kan tilegnes med erfaring i løpet av livet. Dette kan blant annet være jobb som gir deg ledererfaring, men også utdanning kan styrke leder kompetansen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Den neste forskningsretningen er hvilken *relasjon* som eksisterer mellom lederen og personalet. Det er viktig med gode relasjoner med personalet for å opprettholde et godt samarbeid i organisasjonen. Den tredje er *lederstil* som innebærer hvordan en leder tilnærmer seg personalet for å lede de i hverdagen. Personalet er ulike mennesker med ulike behov, samtidig som det kan oppstå situasjoner i hverdagen som er ulike. Den fjerde retningen er *lederroller*, og en leder har et sett av ulike roller i organisasjonen. Jacobsen & Thorsvik (2019) deler lederrollen i to perspektiver. Det ene er at leder utfyller sin arbeidsinstruks og sine forpliktelser i organisasjonen. Det andre retter seg mot forventinger til lederen. Den siste og femte retningen er *institusjonell- eller verdibasert ledelse* som innebærer «først og fremst å skape et felles verdigrunnlag i organisasjonen» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 427).

Denne besvarelsen plasseres inn i forskningstradisjonen om *lederroller* og de funksjoner og oppgaver en leder utfører. På bakgrunn av dette vil *ledelse som funksjon* og *Adizes fire lederfunksjoner* bli benyttet i det teoretiske forståelsesrammen som prosjektet presenterer (Adizes, 1995; Gotvassli, 2019; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Adizes (1995) forsker på hvilke egenskaper en leder bør ha og trekker frem fire lederroller som må ivaretas, produksjon, administrasjon, Integrasjon og entreprenørskap (PAIE). Disse fire rollene kan speiles mot lederrollen i barnehagen. Det blir også benyttet Mintzberg sin rolleteori og Quinn sin forskning på ledelsesmodell competing

values framework (CVF) (Adizes, 1995; Quinn et al, 2015; Jacobsen & Thorsvik, 2019). Til slutt vil det bli benyttet Børhaugs (2018) åtte roller som har utspring fra ekspertgruppen som forsker på barnehagelærerrollen (Løkås, 2018; Kunnskapsdepartementet, 2018). Videre i neste kapittel vil det trekkes frem forskningen på lederrollen.

2.2 Forskning på ledelse og styrerollen i en barnehagekontekst

Ledelsesforskning er et bredt og sammensatt felt (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Over har jeg beskrevet ulike tradisjoner innenfor ledelsesforskningen på et overordnet plan. Videre vil jeg gjøre rede for ledelsesforskning knyttet til styrere i barnehagen, for på den måten å plassere mitt eget prosjekt inn i den forskningsmessige sammenhengen det inngår i.

Som beskrevet innledningsvis har barnehagen de siste 20 årene endret seg på ulike måter. Det har blant annet blitt mer fokus på ledelse og styring av barnehagen som en organisasjon. Granrusten (2016) har forsket på styrerens profesjonelle identitet. Granrusten (2016) trekker frem at politiske føringer har endret strukturen og organisatorisk behov ved utbygginger av flere og større barnehager, samt forventning til kvaliteten i barnehagen har økt (Granrusten, 2016). Ifølge Granrusten (2016) har Rammeplanen for barnehagen endret seg i takt med de politiske føringene hvor barnehagen skal være en læringsarena for barna, noe som innebærer fokus på læringsbegrep i barnehagen. Videre hevder han de politiske signalene og økt fokus på læringsbegrepet i barnehagen har endret stillingsinstruksen til pedagogisk leder og styrer, da de står ansvarlig for å implementere dette i det pedagogiske arbeidet. Samtidig har den organisatoriske strukturen endret seg, og styrer som daglig leder i barnehagen må forholde seg til disse endringene. Granrusten (2016) hevder i sin studie at dette har endret lederrollen, samtidig som rollen står i et spenningsfelt. Granrusten (2016) har benyttet seg av en studie fra Danmark hvor det har blitt forsket på kommunale styrere og denne studien har kommet frem til to ledelsesidentiteter, fagprofesjonell identitet og ledelsesprofesjonell identitet. Disse to identitetene har Granrusten (2016) benyttet i sin forskning for å se hvordan styrere tolker sin egen lederrolle. Studien viser at informantene har ulike oppfatning av egen profesjonelle identitet. Forskningen til Granrusten (2016) viser at hovedvekten av styrere er opptatt av sin rolle som leder i barnehagen, samtidig viser studien at noen fåtall ikke er opptatt av lederrollen i hverdagen. Informantene er klare på at profesjonsidentitet står sterkt. Funnene i studien viser at lederfokuset er høyt hos informantene, men forskjellen trer frem i henhold til størrelsen på barnehagen og nettverket (Granrusten, 2016).

Børhaug & Lotsberg (2014) har forsket på de pedagogiske lederne i barnehagen og hvor involvert de er i ledelsesprosesser i barnehagen. De hevder barnehagesektoren har endret struktur med inntog av New Public Management de siste tiårene, samtidig trekker de frem at ledelsesutvikling er mangelfull i barnehagesektoren. Bakteppet for denne forskningen handlet om å se i hvilken stor grad de pedagogiske lederne er delaktige i den helhetlige ledelsen i barnehagen, samt hvilken autonomi de har til egen ledelse på avdeling. Videre trekker de frem at ledelse som fenomen kan sees i ulike funksjoner. De viser til Adizes PAIE-modell som viser til ledelse funksjonene pedagogisk ledelse, administrativ ledelse, integrasjon og entreprenørskap (Børhaug & Lotsberg, 2014). Denne forskningen ser på hvorvidt ledelse kan ivaretas og forvaltes fra styrer til blant annet de pedagogiske lederne i barnehagen. Samtidig hvor involverte er de pedagogiske lederne i ledelsesprosesser i PAIE modellen. Funnene viser at de pedagogiske lederne trekkes lite inn i ledelsesprosesser i barnehagen på institusjonelt nivå. Forskningen viser at de pedagogiske lederne har ansvaret for de administrative oppgavene på sin egen avdeling, samt arbeidet med pedagogisk ledelse er deres hovedoppgaver. Dette innebærer at de har ansvaret for de grunnleggende funksjonene i barnehagen. Forskningen viser at de i mindre grad er involvert i personalledelse samt strategisk ledelse i barnehagen. Konklusjonen fra funnene er «Ut fra våre funn foreslår vi en modell der styrer ivaretatt disse funksjonene på institusjonelt nivå og overordnet administrativ nivå, mens de pedagogiske lederne i stor grad ivaretar det innenfor det operative nivået» (Børhaug & Lotsberg, 2014, s. 14)

Gotvassli (2019) trekker frem at «utvikling av lederrollen i barnehagen henger sammen med utvikling av barnehagen som samfunnsinstitusjon og organisasjon (...) en konklusjon er at kravet til og behovet for ledelse i barnehagen vil øke fremover» (Gotvassli, 2019, s. 13). Kravene til styrer og lederrollen har økt i takt med endring og utvikling av barnehagesektoren. Videre kan endringen og krav til lederrollen sees i sammenheng med politiske dokumenter, rammeplanen til barnehagen som er en forskrift til barnehageloven. Det står definert i barnehageloven at «barnehagen skal ha en forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse. Barnehagen skal ha en daglig leder som har utdanning som barnehagelærer eller annen høgskoleutdanning som gir barnefaglig og pedagogisk kompetanse» (Barnehageloven, 2005, § 17). Videre står det skrevet i st. meld. 41 (2008-2009) at «styrer (daglig leder) skal lede barnehagen og legge til rette for pedagogisk virksomhet» (St. meld. nr. 41(2008-2009), 2009, s. 22). Forskning viser at barnehagen opplever høyt trykk på endring av både organisasjonsstruktur og forventninger til lederrollen.

Børhaug et al. (2011) trekker frem forskningsprosjektet SOL-undersøkelsen som står for styringsutfordringer, organisasjon og ledelse i barnehagesektoren. Formålet med denne forskningsstudien var å sette fokus på blant annet politiske endringer som påvirker hele barnehagen som en organisasjon. «I alt ble det gjennomført 70 kvalitative intervjuer i prosjektet. Dette omfatter intervjuer med styrere, pedagogiske konsulenter/visestyrere, pedagogiske ledere og assistenter i 20 kommunale og private barnehager i 4 kommuner» (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg og Ludviksen, 2011, s. 15-16). De trekker frem at ledelse kan utføres av andre enn styrer i barnehagen og har benyttet seg av PAIE-modellen som består av funksjonene pedagogisk ledelse, administrativ ledelse, integrasjon og entreprenørskap. Forskningen deres ser på hvordan disse ulike funksjonene blir ivaretatt, og blir alle funksjonene ivaretatt?

I funksjonen pedagogisk ledelse viser funnene at informantene benytter mest tid i hverdagen til å planlegge den pedagogiske virksomheten i barnehagen. Samtidig viser resultatene at de bruker mye tid på personalledelse og noe mindre tid på faglig oppfølging av personalet. Informantene hevder de bruker minst tid på evaluering og utviklingsprosjekter. Prosentmessig arbeider de under 1% med evaluering og 7.1 % med utviklingsarbeid. Det trer frem i forskningen at de ønsker å benytte mer tid på evaluering og utviklingsprosjekter. Det samme er det med faglig oppdatering og faglig veiledning av personalet. Informantene hevder de ønsker å bruke noe mindre tid på planlegging av den pedagogiske virksomheten og mer på faglig veiledning. Børhaug et al. (2011) skriver at pedagogisk ledelse i hverdagen kan blant annet være å utarbeide pedagogiske planer, samt arbeid med felles satsningsområder. Videre trekkes det frem at personalet er ulike individer, noe som kan innebære ulike syn på hva som skal prioriteres i hverdagen (Børhaug et al., 2011).

I funksjonene administrativ ledelse viser funnene at innkjøp, regnskap og betaling av regninger er arbeidsoppgaver de benytter mye tid på. Videre viser funnene at de benytter mye tid på dokumentasjon og arbeid med dokumenter. Deretter viser funnene at de benytter noe mindre tid på vaktlister. Arbeidsoppgaven de benytter liten tid på er utforming av regelverk og rutiner i barnehagen. Når informantene svarer hvor mye tid de ønsker å benytte på disse oppgavene viser det en drastisk nedgang på alle arbeidsområdene. 80 % av informantene arbeider med administrativ ledelse hver uke og det er personalrelaterte oppgaver de benytter mest tid på (Børhaug et al., 2011).

I funksjonen integrasjon som er personalledelse, vises det at styreren mener dette er de viktigste arbeidsoppgavene. Funnene viser at motivasjon av personalet er arbeidsoppgaven de benytter mest tid på, samtidig er dette en oppgave de ønsker å benytte noe mindre tid på. Konflikthåndtering er

den arbeidsoppgaven de bruker minst tid på, samtidig ønsker de ikke benytte noe mer tid på dette i hverdagen. Børhaug et al. (2011) skriver dette har en sammenheng med at konflikter blir løst av ledelsen av barnehagen og ikke av styrer. Styrer løser konflikter som oppstår på avdelingen (Børhaug et al., 2011).

I funksjonen entreprenørskap hevder Børhaug et al. (2011) at det finnes lite forskning på. Funn viser at informantene arbeider ukentlig mye med denne funksjonen. «kontakt med foreldre er den oppgaven de bruker mest tid på, deretter følger «kontakt med instanser utenfor barnehagen». Innhente ressurser er det få som er involvert i ukentlig, men 80% «av og til» er et høyt tall. Dette er imidlertid ikke oppgaver som kan kalles entreprenørskap» (Børhaug et al., 2011, s. 125).

Profilering av barnehagen er en arbeidsoppgave de bruker minst tid på, men ønsker å arbeide mere med. Dette er en arbeidsoppgave som retter seg mot entreprenørskap. Funnene viser ikke store forskjeller mellom privat og kommunale barnehager hvordan de jobber med profilering og markedsføring. Videre kan funnene antyde at de private styrerne er mer positive til konkurranse enn de kommunale barnehagene. Det kan sees som at de private styrerne opplever det mer krevende med rekruttering av nye barn enn de kommunale barnehagene. Til slutt viser funnene at ressurstilgang til barnehagen er en viktig oppgave og at det kreves lederkompetanse for å skaffe ressurser til barnehagen. Ifølge Børhaug et al. (2011) innebærer et av tiltakene samarbeid med høyskolene slik at de rekrutterer barnehagelærere, samt barnehagen får faglig påfyll (Børhaug et al. 2011).

Kunnskapsdepartementet oppnevnte i 2017 en gruppe forskere som skulle forske på barnehagelærerrollen (Solheim, 2019). Mandatet innebar og forske på barnehagelærerprofesjonene for å styrke barnehagelærerrollen som en profesjon (Kunnskapsdepartementet, 2018).

Ekspertgruppen har hatt som oppgave å dokumentere barnehagelærerrollen som profesjonsrolle, og har drøftet hvordan barnehagelærerprofesjonen kan utvikles. «Barnehagelærerrollen defineres av forventninger til rollen, fra blant andre barn, foreldre, utdanningen, organisasjonen og dens ledelse og offentlig styring. Som mandatet ber om, ser vi barnehagelærerrollen som en profesjonsrolle, og tar utgangspunkt i profesjonsteoretiske og barnehagepedagogiske perspektiver på hvilke yrkesutøvelses former og rolleforventninger det er tale om» (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 6).

Ekspertgruppen om barnehagelærerrollen (2018) trekker frem at barnehagelærerrollen har endret seg betraktelig, samtidig som kravene fra både politisk hold og samfunnet setter barnehagelærer og styrerrollen i et spenningsfelt. De trekker frem rollebegrepet rettet mot barnehagelæreren som

innehar ulike sett med roller i hverdagen. Barnehagelærer som styrer i barnehagen utfyller ulike sett med roller i henhold til det faglige og organisatoriske i barnehagen (Kunnskapsdepartementet, 2018). Ekspertgruppen (2018) ser på barnehagelærer i styrerollen i sin forskning. Funnene viser ulikheter om styrer jobber i privat eller kommunal sektor. Forskning viser at de kommunale styrerne er mer lojale til kommunale vedtak og de private styrerne er mindre lojale til de politiske føringene. Videre trekkes det frem at det kreves ulike kompetanse i henhold til størrelsen på barnehagen. Dette kan tolkes at de små barnehagene er enklere og navigere i, og de store barnehagene trenger mer struktur og ledelse (Granrusten, 2016; Kunnskapsdepartementet, 2018). Funnene viser at det blir færre små barnehager og flere organisatoriske store. Videre trekker de frem at lederrollen til pedagogisk leder er uklar på grunn av oppgaver som trekker de vekk fra arbeidet med barna, noe som innebærer at assistenter og fagarbeider utfør arbeidsoppgavene til pedagogisk leder. Forskningen viser uklare roller og arbeidsfordeling mellom eier, styrer og pedagogisk leder. Hovedbildet er at barnehagen utvikler seg til organisasjoner som trenger tydelig strukturer og personalet med sterk faglig kompetanse. Styrerrollen er kompleks hvor de ivaretar personalet, pedagogisk ledelse, administrasjon samt utadrettet ledelse mot omgivelsene. Ekspertgruppen (2018) hevder «(...) at styrerollen er i ferd med å bli overbelastet. (...) Barnehagene har i økende grad kommet inn i en konkurransesituasjon. Hvor barnehagen, med ulike eiere, og styrene møter konkurransesituasjon er et viktig forskningsområde» (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 169-170). Sett i et historisk-, politisk- og i forskningsperspektiv kan det sies at lederrollen i barnehagen er blitt mer kompleks (Kunnskapsdepartementet, 2018).

Redegjørelsen ovenfor viser at det foreligger en del studier som omhandler styrerrollen, med utgangspunkt i ulike teoretiske innfallsvinkler. Ledelse som funksjon er etter hvert en vanlig brukt innfallsvinkel til å forske på ledelse i en barnehagekontekst. Samtidig ser vi at flere studier indikerer at eierskap og eiers involvering i ledelsen av barnehagen kan være viktig for å forstå styrerrollen. Det fremstår også som styrers utadrettede virksomhet og sammenhengen mellom nivåene kan ha betydning. Det kan også se ut som eiers tilrettelegging og styring er av betydning for utøvelse av styrerrollen. Dette finnes det enda i liten grad forskning om. I avsnittet under vil jeg se på foreliggende kunnskap om kommunen som barnehageeier.

2.3 Kunnskap om kommunen som barnehageeier

Det er etter hvert gjort atskillige studier på ulike eierformer og deres betydning for kvalitet og innhold i barnehagen (Gulbrandsen & Eliassen, 2013) og det er stor bredde i eierskapet av norske barnehager. De eies av kommuner, private kommersielle virksomheter, menigheter, selvstendig

næringsdrivende og lokale foreldre (Haugset, 2019). Med utgangspunkt i tall fra Utdanningsdirektoratet, kan vi anslå at det finnes rundt 2000 ulike eiere av norske barnehager. Kommunene eier 47 % av den totale andelen barnehager, mens 54% av barnehagene har privat eierskap (Utdanningsdirektoratet 2018).

Kommunen har to ulike roller som både barnehagemyndighet og barnehageeier for de kommunale barnehagene. Moen (2006) skriver at myndighets- og eier funksjonene ofte kan blandes når de skal forvalte de kommunale barnehagene. Noe av hensikten med Barnehageloven (2005) var også å skille mellom rollen kommunen har som myndighet og rollen som eier. «Barnehageeieren har det overordnede ansvaret for at barnehagen drives i samsvar med gjeldende lover og regelverk, jf. barnehageloven § 7 første ledd. Barnehageeieren har dermed juridisk ansvar for kvaliteten på barnehagetilbudet» (kunnskapsdepartementet, 2017, s. 15).

Kommunen som eier har det samme ansvaret som de private barnehageeierne. De skal blant annet sørge for at barnehagen er en pedagogisk virksomhet. De skal utarbeide vedtekter i tråd med lovverket og disse skal være tilgjengelig for tilsynsmyndigheter, personalet og foreldrene. «Merknader til barnehageloven poengterer at eieren selv har ansvaret for å holde seg oppdatert på de sentrale og lokale krav som til enhver tid stilles til barnehagedrift» (Moen, 2006, s, 121). På nasjonalt nivå har Stortinget, regjering og utdanningsdirektoratet et ansvar for barnehagene som igjen har et lovverk som gir retningslinjer for hvordan de skal jobbe med sitt samfunnsmandat. Lokalt nivå og kommunen som barnehageeier har ansvaret for å implementere lovverket, ansette kompetent personal, samt skape kvalitetsbarnehager (Moen, 2006). Det er styrer som igangsetter og forvalter satsningsområdene i barnehagene. Det finnes ulike policy dokumenter som blant annet barnehageloven og rammeplanen som er barnehagens samfunnsmandat (Moen, 2006). Kommunen har ansvaret sammen med styrer for å opprettholde og utvikle kvaliteten i de kommunale barnehagene. Granrusten (2016) beskriver at nettverksbygging er et tiltak som blir benyttet for å opprettholde kvaliteten. Dette kan være samarbeid mellom kommunen og styrerne i barnehagene, men det kan også være arbeid på tvers av barnehagene for å styrke kompetansen. Styremøter er et annet tiltak som kan innebære kvalitetssikring av at barnehagen jobber strategisk mot satsningsområdene i kommunen. Videre står det skrevet at noen av styrene sier det er hensiktsmessig og ta med det øvrige personalet inn i disse nettverkene for sikre kvaliteten i barnehagen (Granrusten, 2016). Børhaug et al. (2011) har undersøkt kommunalstyring, og hvordan kommunen iverksetter statlige og kommunale målsettinger. I tillegg har Gulbrandsen & Eliassen

(2013) undersøkt kontakt mellom nivåene, og på et generelt grunnlag kan det tyde på at det er tettere kontakt mellom kommunale styrere og kommunen som barnehageeier.

Haugset har i 2019 foretatt en omfattende litteraturgjennomgang, der bidrag som omhandler eierskap, og eierskapets betydning for det pedagogiske arbeidet i barnehagen, barnehagen som sosialt integrerende virksomhet og som barnetilsynsvirksomhet, er gjennomgått. De fleste bidragene hun har sett på er vitenskapelige publiseringer, med teoretiske tilnærminger innenfor læring, ledelse og kvalitet (Haugset, 2019, s. 249). Det kan se ut som forskning på eierskap og betydningen av dette for barnehagen, så langt har omhandlet et fokus på læringssyn, politiske føringer og styringsprosesser (Haugset, 2019; Moen, 2006). I tillegg har det blitt sett på endringer i styrerrollen, og om eierskap kan ha betydning for utførelsen av ledelse.

Børhaug og Lotsberg (2016) finner at flertallet av styrere opplever at eier i betydelig grad involverer seg i de fleste aspekter ved barnehagedriften. I følge Ekspertrapporten (2018), kan det se ut som slik eier involvering kan påvirke den profesjonelle autonomien. De anslår imidlertid ikke i hvilken grad eller i hvilken form (Kunnskapsdepartementet, 2018). Det kan også se ut det er lite eller ingen forskning på om eier har samme forståelse av styrerrollen som styrerne selv. Kunnskap om det er en slik sammenfallende forståelse for styrerrollen mellom nivåene, kan være betydningsfullt for vilkårene for å lede barnehage og hvilke oppgaver styrene vektlegger og prioriterer. Denne oppgaven, kan bidra til å skape mer kunnskap om forståelsen av dette.

3 Teori

I dette kapittelet skal jeg redegjøre for det teoretiske rammeverket som skal belyse problemstillingen i dette prosjektet. For det første er det hensiktsmessig å redegjøre for forskjellen mellom styring og ledelse. Det er fordi disse begrepene henger sammen og til dels kan være overlappende. Jeg vil også se på sammenheng mellom administrasjon og ledelse. Deretter vil jeg trekke frem teori om lederroller. Videre vil ledelse som funksjon bli presentert, samt Adizes fire ledelsesfunksjoner. Til slutt vil kompetansebegrepet løftes frem sett i lys av PAIE- modellen (Adizes, 1995; Jacobsen og Thorsvik; 2019; Gotvassli, 2019).

3.2 Fra styring til ledelse

Styring og *ledelse* er sentrale begreper for å forstå hvordan en organisasjon fungerer mest hensiktsmessig. Begrepet *styring* retter seg mot det formelle i en organisasjon som blant annet daglige rutiner, organisering og formelle beslutninger. *Styring* innebærer blant annet de strukturelle prosessene i barnehagen som arbeid med styringsdokumenter og formelle beslutninger. Indirekte styring handler om fastsatte regelverk og rutiner som er iverksatt av ledelsen som personalet følger uten en leder tilstede, samtidig er barnehagen indirekte styrt av staten, fylkeskommunen og kommunen (Gotvassli, 2019; Børhaug & Gotvassli, 2016). Historisk sett har *styring* hatt en høy faktor av autoritær ledelse, mens i et mer moderne syn, flytter organisasjonsteorien fra *styring* til *ledelse*. Christensen et al. (2004) hevder at «Formell ledelse er mindre akseptert enn før, mens desentralisert ledelse med frihetsgrader og sterkere medvirkning fra organisasjonsmedlemmer er mer akseptert» (Børhaug, Helgøy, Homme, Lotsberg & Ludviksen, 2011; Christensen et al., 2004, s. 106).

Jacobsen & Thorsvik (2019) trekker et skille mellom *direkte*- og *indirekte ledelse*. «*Direkte ledelse* omfatter alle former for direkte samhandling og kommunikasjon mellom ledere og underordnede. Vanlige eksempler er møter med medarbeidere, meldinger via e-post og deltagelse på ulike arrangementer» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 405). *Indirekte ledelse* handler om hvordan leder påvirker personalets arbeidshverdag uten direkte kontakt. *Indirekte ledelse* kan deles i to hovedformer. Den første hovedformen er en leder som påvirker personalet mellom formelle elementer. Dette innebærer *indirekte ledelse* av fastsatte prosedyrer og regelverk som personalet utfører uten en leder tilstede. Den siste hovedformen er påvirkning av *uformelle elementer* som blant annet innebærer å styrke organisasjons verdier og normer. Kulturen kan endres med både kommunikasjon og tekst, samtidig vil en leders væremåte kunne påvirke endringer. Dette kan sees i

sammenheng med sosiokulturelle læringssynet som handler om å lære og utvikle seg i samspill med hverandre (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Säljö, 2002)

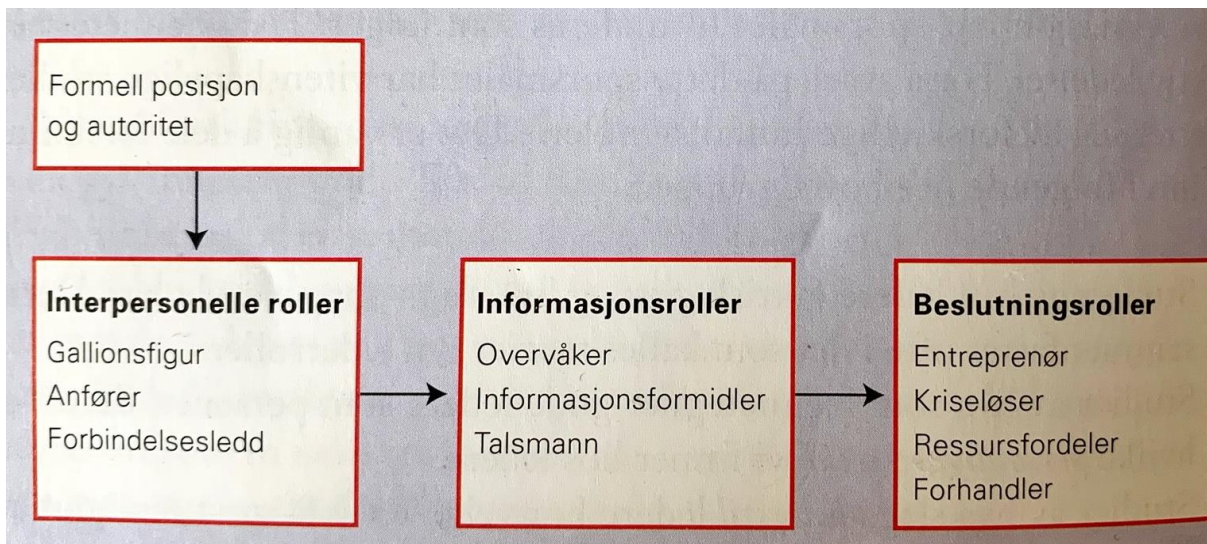
Det neste begrepsparet jeg vil se nærmere på, er sammenhengen mellom ledelse og administrasjon.

3.2 Administrasjon og ledelse

Jacobsen & Thorsvik (2019) hevder at *administrasjon* har som fokus å løse daglig produksjon i organisasjonen på en mest hensiktsmessig måte, for å være mest mulig effektive. Dette støttes av Strand (2007) som beskriver *administrasjon* som en kontrollfunksjon, hvor regler samt rutiner er utarbeidet for å utføre arbeidsoppgavene i organisasjonene. Dette handler om satte strukturer og innarbeidet rutiner som utføres av både leder og personalet for å opprettholde produksjon i organisasjonen. Nyere forskning hevder at *administrasjon* og *ledelse* komplementerer hverandre, og på bakgrunn av dette er det kan være vanskelig å skille disse begrepene (Strand, 2007; Jacobsen & Thorsvik, 2019). I denne oppgaven, er ledelse som funksjon en sentral teoretisk tilnærming til ledelsesbegrepet. Innenfor denne tradisjonen, kan en hevde at det er kunstig å skille mellom ledelse og administrasjon. En sentral funksjon i modellen til Adizes (1995), er nettopp administrasjon. Ellers i ledelsesforskningen, sees også skillet mellom ledelse og administrasjon som kunstig (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

3.3 Lederroller

Styrer utøver ulike funksjoner i sin lederrolle for å styrke barnehagen som en lærende organisasjon og fenomenet roller blir viktig i ledelseskonteksten. I følge Jacobsen & Thorsvik (2019) består lederrollen av to overlappende elementer, hvor det første elementet handler om hvilken adferd lederen utøver i organisasjonen og det andre elementet handler om hvilken forventninger andre har til lederen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). «Disse to forholdene kan være sammenfattende. Men det kan også være uoverensstemmelse mellom hvordan en leder utfører sin rolle og hvilken forventninger andre har til hva lederen bør gjøre. Det kan også være uklart hva en leder forventes å gjøre, noe som beskriver med begrepet rolleklarhet» (Jacobsen & Thorsvik, 2019, s. 433). Henry Mintzberg sin lederrolle teori er en av de mest refererte forskings teoriene (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Mintzberg forskning på lederrollen viser til ti ulike rollesett en leder utøver eller møter i hverdagen.



Tabell nr. 1 figur 1.2 Mintzberg klassifisering av lederrollen (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 420)

Som vist i modellen deler han først inn i *interpersonelle roller*, *informasjonsroller* og *beslutningsroller*. Under *Interpersonelle roller* trekker Mintzberg frem *gallionsfigur*-, *anfører*- og *forbindelsesledd*rollen. Rollen som *gallionsfigur* er autoritet fremtredende der lederen er et symbol for organisasjonen. Som leder innebærer dette myndighet til å underskrive dokumenter på vegne av organisasjonen, samt være en frontfigur utad ved blant annet begivenheter som er betydningsfulle. Rollen som *anfører* innebærer å motivere samt inspirere medarbeiderne, slik at de jobber felles for organisasjonens mål. Den tredje rollen *forbindelsesrollen* «tar sikte på å utvikle relasjoner til personer og grupper i og utenfor organisasjonene (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 421). Leder sin nettverk som utenriksminister er viktig for å danne et godt samarbeid hos eksterne aktører som kan bidrar positivt inn i organisasjonen.

Under *informasjonsroller* trekker Mintzberg frem, *overvåker*- *informasjonsformidler* og *talsmann* roller. *Overvåker*rollen innebærer en leder som skaffer seg et overblikk om hva som skjer i og utenfor organisasjonen. Denne informasjonen gir et innblikk for blant annet organisasjonens svakheter og muligheter for endring samt utvikling. *Informasjonsformidler*rollen sees som en viktig faktor for en leder. Ved å formidle eksternt og intern informasjon som er sentral for at organisasjon skal fungere optimalt. Rollen som *talsmann* «formidler lederen informasjon fra organisasjonene til omgivelsene» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 423).

Under *beslutningsroller* trekker Mintzberg frem, *entreprenør*-, *kriseløser*-, *ressursfordeler* og *forhandler*rollen. *Entreprenør*rollen innebærer en leder som aktivt arbeider for å videreutvikle organisasjonen, eller arbeide med utvikling av eksisterende praksis. Rollen som *kriseløser* arbeider

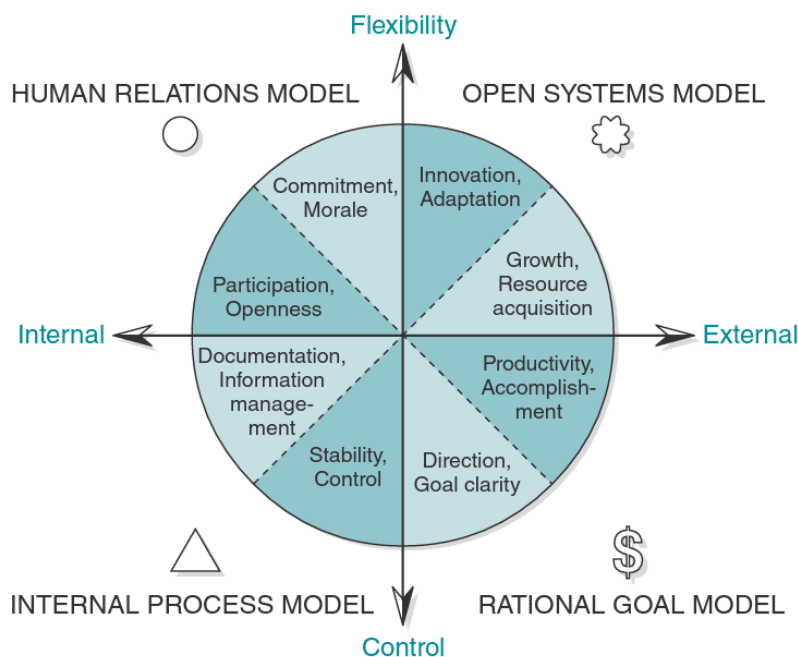
strategisk med tre typer konflikter. Ifølge Mintzberg handler dette om konflikter mellom medarbeider i organisasjonen. Konflikter med eksterne aktører, samt konflikter rettet mot interne forhold som «tap eller trusler om tap av ressurser» (Jacobsen & Thorsvik, 2013, s. 423). Rollen som ressursfordeler innebærer en leder som har oversikt over økonomiske forhold, personalet og interne omgivelser, som blant annet materiale som er nødvendig for å drifte organisasjonen. Den siste rollen er forhandlerrollen som innebærer en leder som arbeider og forhandler med eksterne aktører og eventuelt myndigheten. Ifølge Jacobsen & Thorsvik (2019) må en leder forholde seg til både interne og eksterne aktører, og i den forbindelse vil en leder utføre ulike roller som kreves i ulike situasjoner. Som skrevet innledningsvis kan styrerollen sies å være kompleks i henhold til forventninger og endringer i barnehagesektoren. Granrusten (2016) hevder «rollen som styrer er under press fra mange kanter og innholdet kan variere med barnehagens størrelse og eierform» (Granrusten, 2016, s. 217).

I følge forskningen til ekspertgruppen (2018) var en av målene å tydeliggjøre hvilke roller barnehagelærer møter i dagens barnehage. Rapporten omhandler barnehagelærerrollen, om de ulike spesialiserte rollene barnehagelærerne har, hvordan disse rollene påvirker hverandre, hvilke relasjoner de har til organisering, styring, utdanning og foreldrene, hvilke utviklingsprosesser barnehagelærerne er involverte i, og hvordan den profesjonelle utviklingen kan og bør foregå» (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 35). Dette kan sees i sammenheng med blant annet Gotvassli (2019) som hevder barnehagesektoren har endret seg i takt med internasjonale og nasjonale føringer som danner grunnlag for flere lederroller (Gotvassli 2019; Gotvassli, 2013, Granrusten, 2016).

I følge Børhaug (2018) trer det frem noen trekk fra forskning om barnehagelærerrollen som kommer til å prege styrerollen i fremtidens barnehagene (Løkås, 2018; Kunnskapsdepartementet, 2018). Han trekker frem disse åtte rollene;

- Barnehagestyreren vil i større grad bli leder av et profesjonsfelleskap.
- Barnehagestyreren blir i større grad organisasjonsbyggere.
- Styreren blir en nettverksdeltager innen oppvekstfeltet.
- Styreren blir også IKT-leder.
- Barnehagestyreren blir endringsleder.
- Dagens barnehagestyrer er i større grad en politisk aktivist.
- Barnehagestyreren blir konkurranseleder.
- Med ulike eiere kommer ulike lederroller, og styrerollen vil variere ut ifra eierskap.

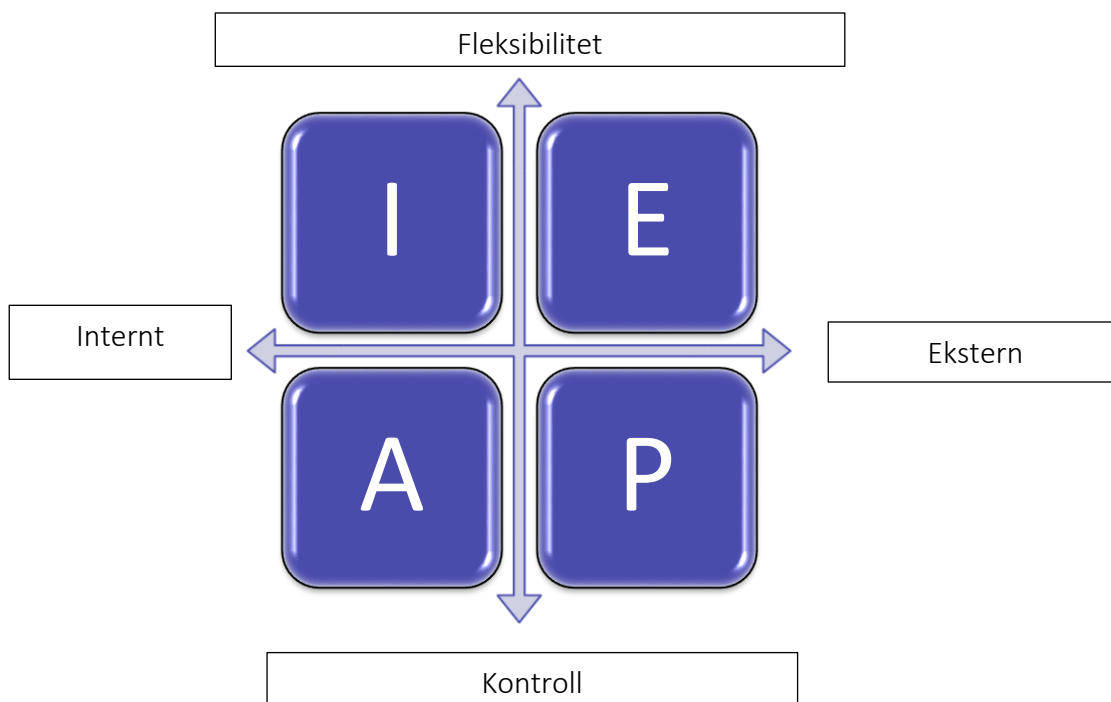
For å gå dypere i rolleforståelse samt ledermodeller vil det bli benyttet Quinns et al. (2015) ledelsesmodell, competing values framework. (Quinn, Faerman, Thompson, McGrath & Bright, 2015). Denne modellen ble utarbeidet for å se hva som er det optimale for å være en effektiv organisasjon. Denne ledelsesmodellen har blitt benyttet fra 1980 tallet og har blitt videreutviklet over tid og er blitt benyttet av både privat og offentlig sektor. Quinn et al. (2015) trekker frem at modellen innehar åtte perspektiv på ledelse som kan benyttes uavhengig om de er en IT bedrift eller en barnehage. Videre er leder teorien delt opp i en akse som trekker frem at organisasjonen har et intern eller ekstern fokus som er plassert horisontalt. Vertikalt viser aksene om organisasjonen har fokus på fleksibilitet eller kontroll. Denne aksene danner fire ulike organisasjonskulturer i organisasjonen. Denne oppdelingen sees på tabell nr. 2. Videre skriver Quinn et al. (2015) at «complex situations require complex responses. Sometimes organizations benefit from change. Often organizations need both stability and change at the same time» (Quinn et al., 2015. S, 12). Organisasjonen har ulike behov i ulike settinger i hverdagen, for å drifte effektivt.



Tabell nr.2 competing values framework: effectiveness criteria (Quinn et al., 2015, s. 13).

Videre deles modellen inn i human relations, open system, internal processer og rational goal (Quinn et al., 2014). Innenfor åpne systemer (Open system) er den kreative kulturen i sentrum og det er eksternt blikk og fleksibelt fokus. Dette innebærer et fokus på innovasjon og utvikling. Dette kan sees opp imot Adizes (1995) (E) strategisk ledelse. Rasjonell (rational system) retter seg mot konkurranse og ekstern fokus. Dette innebærer fokus på produksjon og nå sine mål. Her er fokuset

rettet mot kjerneaktiviteten i organisasjonen og kan sees i sammenheng med Adizes (1995) (P) pedagogiske ledelse. I mellommenneskelig (human relasjons modell) retter seg mot intern fokus og fleksibilitet. Dette innebærer teamarbeid, personlig utvikling, som blant annet kompetanseheving av personalet. Fokuset retter seg mot det menneskelige i organisasjonen og kan sees opp imot Adizes (P) personalledelse. Til sist er det interne prosesser (Internal Process) som står i fokus som administrativ arbeid. Her er det internt og kontroll som dominerer. Dette handler om kontroll på rutiner, dokumentasjon og faktaorientert blikk. Dette kan sammenlignes med Adizes (1995) (A) administrativ ledelse. Videre trekker Quinn et al. (2015) inn at mellommenneskelig og interne prosesser deler fokus, mens mellommenneskelig og åpne systemer deler fokuset på fleksibilitet. På samme måte deler åpne- og rasjonelle systemer det eksterne fokuset. Til siste deler Rasjonelle- og interne prosesser fokuset på kontrolls. Quinn et al. (2015) skriver «To be effective in the long run, managers must engage in a variety of types of behaviors. As a convenient shorthand, we use the labels collaborate, control, compete and create to refer to the different quadrants of the competing values framework and to represent the type of actions managers need to engage in.(...) the specific practices that managers must engage in will differ depending on the specific circumstances” (Quinn et al., 2015, s. 15). Dette kan sees i sammenheng med ledelse som funksjon som innebærer å lede organisasjonen ut i fra det som er mest hensiktsmessig i situasjonen, samtidig kan ledelse delegeres til andre. Modell nr. 3 viser hvordan de ulike modellene kan påvirke hverandre ut i fra de behovene som oppstår i organisasjonen. I modell nr. 4 viser Quinn et al. (2015) og Adizes (1995) deres modeller satt sammen slik det er beskrevet i teksten. I dette prosjektet vil det være hensiktsmessig og sette Adizes (1995) fire ledelse funksjoner i samspill med Quinn et al. (2015) ledermodeller for å se det i sammenheng med ledelse som fenomen i barnehagesektoren (Adizes, 1995; Quinn et al., 2015).



Tabell nr. 3 Ledelse som funksjon & Quinns ledelsesmodell

3.4 Ledelse som funksjon

Ledelse som funksjon innebærer et syn på ledelse der leder ivaretas av ulike sett med funksjoner for å drifte organisasjonen mest hensiktsmessig. «Rollebegrepet kan knyttes til organisasjonsbegrepet gjennom begrepet funksjoner: Bestemte roller utfører eller bidrar til bestemte funksjoner eller virkninger» (Strand 2007, s. 21). Det ikke er nødvendigvis kun lederen som utfører ledelse i en organisasjon. Børhaug & Lotsberg (2014) trekker frem at barnehageledelse kan fordeles på flere personer i barnehagen. De hevder at ulike oppgaver i barnehagen kan fordeles på blant annet styrer, pedagogisk leder, fagarbeidere og assistenter. Dette kan sees i sammenheng med ledelse som funksjon som innebærer nettopp at ledelse kan utføres av flere enn den daglige lederen (Børhaug & Lotsberg, 2014; Gotvassli, 2019). Strand (2007) trekker frem at ledere har et sett av ulike roller i en organisasjon som gir ulike forventinger. «Begrepet rolle er nyttig som instrument til å analysere lederskap, blant annet gir det en sammenheng mellom person, posisjon og organisasjon» (Strand, 2007, s. 387).

3.5 Adizes fire lederfunksjoner

Adizes fire lederfunksjoner er satt sammen av ulike roller styreren møter hver dag. Disse ulike funksjonene er produksjon som handler om pedagogisk ledelse, integrasjon som retter seg mot personalledelse, entreprenørskap som er strategisk ledelse og til sist er det funksjonen administrasjon som handler om administrative ledelse (Gotvassli, 2013; Gotvassli, 2019). I drøftingen vil det bli benyttet definisjonen pedagogisk ledelse, strategisk ledelse, personalledelse og administrativ ledelse når Adizes (1995) lederfunksjoner blir benyttet.

Produksjon – pedagogisk ledelse	Entreprenørskap – strategisk ledelse
<ul style="list-style-type: none">• Faglig veiledning av de ansatte• Planlegging av pedagogisk virksomhet• Evaluering av gjennomført tiltak• Følge oppdatering• Diskusjon om utforming av mål• Følge aktivitet på avdeling	<ul style="list-style-type: none">• Kontakt med instanser utenfor barnehagen• Prøve å hente inn ressurser til barnehagen uten ifra• Profilerings og markedsføring• Kontakt med foreldrene• Rapportering til andre instanser eller eier
Integrasjonen – personalledelse	Administrasjon – administrativ ledelse
<ul style="list-style-type: none">• Motivere de ansatte• Løse personalkonflikter• Personalutvikling• Teamutvikling	<ul style="list-style-type: none">• Utforming av strukturer• Innkjøp, regnskap og betale regninger• Holde orden i dokumenter, datafiler og dokumentasjon• Utforme regler og rutiner• Vaktlister, vikarer og ansettelse

Tabell nr. 4 Ledelse som funksjon (Gotvassli, 2019, s. 66)

Adizes modellen viser noen av de ulike rollene styreren som leder av barnehagen vil møte, samt hva dette kan innebære i praksis. Gotvassli (2013) beskriver at styrer må kunne veksle mellom ulike ledelsesfunksjoner og skifte briller for å lede barnehagen som en lærende organisasjon. For å nettopp kunne bruke dette mangfold i en hektisk hverdag må det organiseres og settes av tid til dette (Gotvassli, 2013).

Ekspertrapporten for barnehagelærerrollen (2018) setter et kritisk blikk på Adizes fire lederfunksjoner. De beskriver at funksjonene oversatt i en barnehagekontekst kan være mangelfulle. De hevder at pedagogisk ledelse ofte blir satt i sammenheng med de pedagogiske lederne i barnehagen. De legger til grunn at de benytter «pedagogisk ledelse forstått som ansvar for organisasjonen samlede pedagogiske virksomhet kan fordeles på ulike måter eier, styrer og pedagogisk leder» (Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 150). I denne oppgaven er det tolket at pedagogisk ledelse retter seg mot lederrollen og hvilke oppgaver en leder forvalter. Dette innebærer at pedagogisk ledelse tolkes som en funksjon hvor styrer både utøver faglige og det organisatorisk nivået i barnehagen for å drifte barnehagen som en organisasjon. Videre trekker Ekspertrapporten for barnehagelærerrollen (2018) frem at Adizes administrativ ledelse handler om administrativ rutinearbeid og ikke kan operasjonaliseres mot administrativ ledelse. Denne oppgaven ser på

administrativ ledelse som et rammeverk for formelle og uformelle strukturer i barnehagen. Strand (2007) skriver dette kan sees som administrasjonsfunksjonen som styrer koordinerer for å ha kontroll på organisasjonen (Strand 2007; Gotvassli, 2019). Videre hevder de at entreprenørskap ikke dekker behovene for utadrettet ledelse. Gotvassli (2019) sin forskning hevder styrer ønsker å bruke mer tid på entreprenørskap som oversettes til strategisk ledelse. Videre trekke Strand (2007) frem at ledere som arbeider med entreprenørskap tar ofte mer risikoer for å styrke organisasjonen, og han oversetter entreprenørskap til strategisk ledelse (Strand, 2007). På bakgrunn av Strand (2007) & Gotvassli (2019) oversetter denne besvarelsen entreprenørskap til strategisk ledelse i barnehagen. Videre trekker Ekspertrapporten for barnehagelærerrollen (2018) frem at Adizes personalledelse innebærer administrativ rutinearbeid som er nødvendig for å lede personalet og de hevder at kompetansehevning og ledelse retter seg mot pedagogisk ledelse i barnehagen. Denne besvarelsen støtter seg til strand (2007) & Gotvassli (2019) som blant annet trekker frem at personalledelse innebærer en blanding av ulike oppgaver og motivasjon av personalet, samt lede personalet for å opprettholde kvaliteten i organisasjonen (Gotvassli, 2019; Strand, 2007). Med dette som bakteppe og refleksjon over kritiske faktorer til Adizes (1995) modellen, har det i dette avsnittet blitt begrunnet og gjort rede for hvordan Adizes (1995) fire lederfunksjon blir benyttet i denne oppgaven (Kunnskapsdepartementet, 2018; Strand, 2007; Gotvassli, 2019; Gotvassli, 2013).

3.6 Sammenhengen mellom ledelse som funksjon og kompetanse

For å kunne drøfte med utgangspunkt i problemstilling og forskerspørsmål, er det et poeng å se hvilke typer kompetanse styreren kan ha bruk for i utførelsen av de ulike oppgavene. Nedenfor vil jeg prøve å beskrive slike sammenhenger.

3.6.1 Sammenhengen mellom pedagogisk ledelse og kompetanse

Den første funksjonen i PAIE-diagrammet er produksjon eller pedagogisk ledelse som det gjerne er blitt oversatt til i en barnehagekontekst (Gotvassli, 2019). Produksjonen setter fokus på kjerneaktiviteter og hva organisasjonen tilbyr til samfunnet. Strand (2007) påpeker at «En organisert virksomhet må på noen tidspunkter og i noen grad levere noe som omverden verdsett, og på lang sikt overskudd eller balanse i sitt bytteforhold» (Strand, 2007, s. 436). Sett i et barnehageperspektivet handler dette om den pedagogiske virksomheten rettet mot barna og personalet i barnehagen. Barnehagen produserer barnehageplasser som samfunnet har behov for og foreldrene er brukere av dette tilbudet. Rammeplanen (2017) for barnehagen trekker frem at

barnehagen skal være en pedagogisk virksomhet og pedagogisk ledelse er kjernevirksomheten i barnehagen (Strand, 2007; Gotvassli, 2019). Ekspertgruppen om barnehagelærerrollen (2018) trekker frem hvor flertydig definisjonen pedagogisk ledelse kan være. Det kan blant annet handle om ledelse rettet mot barna og kjernevirksomheten i barnehagen. Videre kan det sees i lys av styrerollen hvor styrer har det faglige ansvaret for kvaliteten i tilbudet, hvor styrer har hovedansvaret for at personalet har rett kompetanse for å utføre pedagogisk ledelse i barnehagen (Gotvassli, 2019; Kunnskapsdepartementet, 2018).

I følge Gotvassli (2019) er både planlegging, utviklingsarbeid, observasjon av barn samt veiledning en av lederoppgavene for å opprettholde barnehagen som en lærende organisasjon. Videre handler pedagogisk ledelse om målsettingsprosesser der de satte målene i barnehagen evalueres og kvalitetssikres gjennom beslutning- og kommunikasjonsprosesser. «Gjennom kommunikasjonsprosesser skaffer vi til veie nødvendig informasjon til både målformuleringene og beslutningene» (Gotvassli, 2019, s. 74). Driftsmål retter seg blant annet mot de administrative funksjonene som informasjonsarbeid, økonomi og vaktlister. Tilpasningsmål handler om å tilpasse seg endringer som oppstår i samfunnet, som kan endre organisasjonens mål og struktur. Utviklingsmål retter seg mot utvikling av kjerneaktiviteter i en organisasjon. Sett i et barnehageperspektiv innebærer dette utvikling av kvaliteten og det pedagogiske tilbudet. Gotvassli (2019) trekker frem at ståstedsanalyse som verktøy kan benyttes for å kartlegge organisasjonens behov, men også personalet som individer kan belyse hvilket behov de har for å styrke kvaliteten (Gotvassli, 2019).

Kulturen som eksisterer i organisasjonen kan blant annet påvirke arbeidet med pedagogisk ledelse (Strand, 2007; Gotvassli, 2019). Ifølge Larsen & Slåtten (2014) er organisasjonskultur et komplekst begrep og det finnes ulike definisjoner. «organisasjonskultur er de virkelighetsoppfatninger, verdier og normer som deles av organisasjonsmedlemmene, og som er utviklet over tid og overført til nye medlemmer» (Larsen & Slåtten, 2014 s. 78). For å jobbe med pedagogisk ledelse kan det bety at lederen må ha kompetanse og kunnskap om kulturbegrepet, samt betydning av kultur i en organisasjonskontekst. Sett i et barnehageperspektiv handler dette om verdiene i det pedagogiske arbeidet som sier noe om klima i kulturen (Larsen & Slåtten, 2014). Johnsen (2015, s. 378) sier at «Ordet kultur kommer av å kultivere, som betyr å dyrke» som kan blant annet handler om å bygge en kultur som er opptatt av å være dynamisk (Schei og Kvistad, 2012). Det finnes ulike teorier på hva som danner grunnlaget for en god kultur i organisasjoner. Johnsen (2015) trekker frem sterk kultur som handler om at personalet er enige om barnehagens verdier, motivasjon og definerte

oppdrag. De beskriver en sunn kultur som gir rom for refleksjon, individuelle meninger blir hørt og tatt på alvor.

Den sterke kulturen er egnet til effektivitetsstrategier, mens den sunne kulturen passer best til fornyelsesstrategier. Forskning på innovative organisasjoner viser imidlertid at det går an å bygge inn elementer av mangfold, fleksibilitet og åpenhet og gjøre disse elementene til deler av en sterk kultur. Det går også an å skape sunne kulturer innenfor effektiviseringsdrevne organisasjoner. Vi må derfor søke etter sunne kulturer, som også kan være sterke, enten strategien dreier seg om effektivisering eller fornyelse (Johnsen, 2015, s. 379).

For å drifte barnehagen som en lærende organisasjon bør det være en sterk og sunn kultur i barnehagen. «En lærende organisasjon kan defineres som en organisasjon som utvikler, forvalter og tar i bruk kunnskapsressurser slik at virksomheten totalt blir i stand til å mestre daglige utfordringer og etablere ny praksis når det er nødvendig» (Stålsett, 2009, s. 33; Johnsen, 2015; Gotvassli, 2019; Strand, 2007). For å utvikle en lærende organisasjon kan veiledning av personalet være en strategi for å heve kompetansen i barnehagen. Aasland (2015) hevder at «Veiledning er en etisk handling. Uansett hva slags veiledning det er snakk om, dreier veiledningen seg om å hjelpe og ivareta et annet menneske. En veileder er veileder ikke for sin egen skyld, men for den andres» (Aasland, 2015, s. 11).

3.6.2 Sammenhengen mellom administrasjon og kompetanse

En leder bør ha mer enn handlekraft og viten. (...) man bør være i stand til å administrere system og sørge for at det også bringer resultater. I denne rollen skal han detaljplanlegge, koordinere, sette opp regler, skape prosedyre og kontrollere. En administrator sikrer at systemet fungerer etter planene (Adizes, 1995, s. 12).

Administrativ ledelse innebærer det organisatoriske byggverket i en organisasjon. Adizes (1995) trekker frem viktigheten med systematisk arbeid for å sikre resultater og en effektiv administrasjon. For å kunne forstå betydningen av mulighetene som ligger i administrasjon, kan en hevde at styresen behøver kunnskap om organisasjonen og formelle og uformelle strukturer i organisasjonen. Gotvassli (2019) trekker frem betydningen av kunnskap om *formelle og uformelle strukturer* i barnehagen. Den *formelle strukturen* sees ofte i faste satte rutiner som blant annet

dagsrytmen i barnehagen. Det *formelle* er synlig for alle og er skrevet som en *rettesnor* for hvordan personalet skal opprettholde kvaliteten i alle ledd. Styringsdokumenter er et eksempel på dette, men det kan også være årsplanen samt sterke tradisjoner i barnehagen. Videre kan dette handle om faste stillingsinstruksjoner samt faste møtearenaer i barnehagen. Adizes (1995) bruker ordet byråkrati når det strukturelle arbeidsoppgavene defineres i en organisasjon. Ifølge Strand (2007) innebærer administrasjonsfunksjonen en koordinatorrolle som har *kontroll* på organisasjonen og skaper resultater for å møte nye krav. Dette er en av lederfunksjonene som ledere opplever å bruke mest tid på og kan ofte oppleves som en tidstjuv (Gotvassli, 2019, Strand, 2007 & Adizes, 1995).

Den *uformelle strukturen* er de uskrevne reglene som eksisterer i organisasjonen. Disse kan være diffuse og ikke like synlige i hverdagen. Det kan over tid utvikle seg nye rutiner ut fra det formelle regelverket som er fastsatt. Dette kan oppstå når en organisasjon over tid endrer seg og det oppstår behov for nye rutiner og personalet innfører dette på bakgrunn av behov. Leder blir utelukket og uformelle rutiner oppstår. «I sin enkleste form består den uformelle strukturen av grupper eller klikker som snakker sammen, og på dette grunnlaget kan det oppstå uformelle normer som regulerer arbeidsdelingen» (Gotvassli, 2019, s. 2019). Barnehagen har behov for både formelle og uformelle strukturer, da dette kan styrke kvaliteten i organisasjonen. Ifølge Strand (2007) handler administrativ ledelse om å «at ledelsen i den forstand skal ha kontroll over organisasjonen og den større sammenheng, bygger på også på en grunnforestilling i organisasjonsteori, at organisasjoner er bevisst utformet» (Strand, 2007, s. 462).

3.6.3 Sammenhengen mellom integrasjon og kompetanse

Ifølge Strand (2007) er fellesskap som dannes gjennom relasjoner og samhandling en faktor for å motivere personalet. Integrasjon (P) som handler om personalledelse har personalet i søkelyset. «Utvikling av sosiale normer, opplevelsen av fellesskap, emosjonell tilfredsstille og kompetanseutvikling er blitt en anerkjent forutsetning for suksess i en organisasjon» (Strand, 2007, s. 482). Det psykososiale arbeidsmiljøet i kombinasjonen med medbestemmelse og klarer rutiner er en viktig faktor (Strand, 2007; Gotvassli, 2019).

Personalledelse er ifølge Gotvassli (2013) en ledelsesfunksjon styreren bruker mye tid på. Personalledelse innebærer en blanding av ulike oppgaver, rekruttering av nye medarbeider samt arbeid for å skape et sterkt team i barnehagen. Noe av den viktigste arbeidsoppgaven innenfor personalledelse er motivasjon av de ansatte slik at barnehagen jobber sammen mot felles mål.

«Grunnlaget for viktigheten av denne lederfunksjonen i barnehagene er at den viser sammenhengen mellom kvalitet i barnehagen og personalet sin kompetanse» (Gotvassli, 2019, s. 143). Forskning viser at *personalledelse* er essensielt viktig for å opprettholde kvaliteten i organisasjonen. Det trekkes frem rollen som støttespiller for personalet, samt inspirere de i hverdagen sees på som viktige faktorer for å motivere.

Kompetanseutvikling kan sees som nøkkelfaktor i personalledelse for å sikre at medarbeiderne trives i jobben og opplever mestringsfølelse i hverdagen. I Meld. St. 24. (2012-2013) Framtidens barnehage skrives det at «De ansattes kompetanse er den viktigste enkeltfaktoren for at barn skal trives og utvikle seg i barnehagen. Dette er hovedfunn i den internasjonale forskningslitteraturen om kvalitet i barnehagen» (Meld. St. 24 2012-2013, s.57). Kompetanse er et ord som ofte blir brukt i ulike sammenhenger som blant annet i politiske dokumenter og hvilken kompetanse personalet i barnehagen bør ha for å opprettholde kvaliteten på tilbudet. Lai (2013) skiller mellom formell- og uformell kompetanse, som til sammen danner grunnlaget for realkompetanse. Lai (2013) beskriver formell kompetanse som kompetanse som er tilegnet seg ved kurs eller utdanning. Uformell kompetanse innebærer erfaringer som er tilegnet på ulike arenaer som blant annet på fritiden eller i arbeidslivet. Disse to kompetansebeholdningene danner sammen en tyngde som kan øke kvaliteten i arbeidet og blir sett på som personens realkompetanse. Det står definert i Stortingsmeldingen 24 – Fremtidens barnehage som trekker frem at personalets kompetanse er et hovedpunkt for å levere kvalitet i barnehagetilbudet (Meld. St. 24 (2012-2013), 2012; Lai, 2013).

Dale (1989) trekker frem at den kognitive kompetansen handler om «dyktigheten til å iakttå, beskrive, analysere og reflektere, til å bygge opp teori i forhold til den sammenhengen en er i» (Dale, 1989, s. 35). Videre trekker han frem kompetansenivå K1 som handler om gjennomføringen av læringsaktiviteten og kvaliteten mellom personalet og styrer. I barnehagen kan dette handle om hvilken ledelse strategier styrer benytter gjennom relasjoner for å styrke praksisen på aktuelle områder barnehagen har behov for. Kompetansenivå K2 handler om planlegging av undervisning i barnehagen. Dette kompetansenivået kan være hvordan styrer legger til rette for hvordan barnehagens styringsdokumenter blir implementert inn i barnehagens praksis. Dale skriver «Funksjonelle aktiviteter på dette praksisnivået er ikke gjennomføringen av undervisningen, men å overveie, planlegge og evaluere undervisningen (Kurs) i forhold til gitte overordnede læreplanbestemmelser» (Dale, 1989, s. 16). Dette siste kompetansenivået K3 handler om kommunikasjon med personalet og reflektere over egen praksis for å være dynamisk. «Funksjonshandlingene er altså ikke å undervise (K1) eller å planlegge og evaluere undervisning

(K2), men å fremføre argumenter, å grunnegi standpunkt, å drøfte begreper (f.eks. hva er ansvar) (Dale, 1989, s. 17). Kompetanseutvikling kan sees i sammenheng med professional agency som handler om å ha oversikt over hvilket handlingsrom lederen har i hverdagen. Edwards (2015) skriver at lederen blir påvirket av kulturen som finnes i organisasjonen samtidig som handlingsrommet blir påvirket av politiske føringer. Dette innebærer samspill som befinner seg mellom den politiske konteksten og sin egen identitet som leder blir påvirket både av indre og ytre krav. Hvordan igangsetter man kompetanseutvikling for å styrke personalet sin kompetanse og Edwards (2015) trekker frem refleksjon og profesjonelt skjønn som viktige komponenter for å blant annet styrke kompetansen i en organisasjon (Edwards, 2015; Gotvassli, 2019).

En leder vil møte på ulik tematikk i henhold til personalledelse i en organisasjon. Konflikter er et tema en leder vil møte i arbeidshverdagen og kan være skadende for organisasjonen. Ifølge Strand (2007) kan det handle om interessekonflikter som handler om endringer som blir pålagt fra blant annet stat og kommune og noen konflikter retter seg mot sosiale eller individuelle uenigheter (Strand, 2007). Konflikter oppstår i alle organisasjoner og Spurkeland (1998) trekker frem denne modellen for å håndtere konflikter. Konfliktutvikling er delt inn i irritasjonsstadiet, misnøystadiet og konfliktstadiet. Irritasjonsstadiet oppstår i tette jobbreelasjoner, noe som kan tolkes når personalet er rådville, usikre og diskusjoner kan oppstå. Ved misnøystadiet brytes gode relasjoner og det kan ofte være avvikende oppførsel ovenfor konflikten. Irritasjonen er stor for medarbeiderne, men ofte kommer kritikken til andre enn personene det gjelder. «De viktigste kjennetegnene for dette stadiet er altså at tredjepart blir involvert. Det danner seg allianser omkring kamphanene» (Spurkeland, 1998, s. 31). Det siste er konfliktstadiet som innebærer konflikter der det ikke eksisterer noen form for kommunikasjon. Spurkeland (1998) hevder at på dette stadiet er konflikten låst og det beste er en «Skilsmisse» mellom partene i konflikten. Videre sier han at det er viktig at leder har konfliktkompetanse i verktøykassen, slik at konflikten blir løst på mest hensiktsmessige måte.

3.6.4 Sammenhengen mellom entreprenørskap og kompetanse

Den siste lederfunksjonen i Adizes modellen er *Strategisk ledelse* som ifølge Gotvassli (2019) har tradisjonelt hatt lite fokus i barnehagen, men dette er i ferd med å endre seg i takt med utbygging av barnehagesektoren og kravene som stilles til fremtidens barnehager. Strand (2007) hevder en leder må *beherske* ytre endringer av blant annet politiske føringer som lovgivende styringsdokumenter som for eksempel rammeplanen og barnehageloven. I følge Adizes (1995) må en leder være en

pådriver til utvikling av organisasjonen for å møte nye krav fra personalet og foreldrene, samt endringer i samfunnet.

Management er imidlertid mer enn å produsere eller administrere. Det innebærer en høyere grad av vurderingsevne ved utforming av målsetninger, strategi og politikk. I et omskiftelig samfunn må en leder kunne bruke sin dømmekraft og forandre målene og systemene som gjennomfører dem: For å kunne utføre denne rollen må han være en organisatorisk entreprenør (Adizes, 1995, s. 12).

I følge Børhaug & Lotsberg (2016) opereres det med tekniske omgivnader, institusjonelle omgivnader og strategisk leiing i organisasjonslitteraturen (Børhaug & Lotsberg, 2016). Tekniske omgivnader innebærer ulike aktører som organisasjonen er avhengig av for å drifte effektivt og produktivt. For barnehagen kan dette handle om de økonomiske rammefaktorene barnehagen er avhengig av, som de nasjonale tilskuddssatser fra staten for å drifte effektivt, samt i tråd med regelverket er et eksempel på dette. Forelderen er en annen aktør de er avhengig av som benytter barnehagetilbudet de tilbyr. Institusjonelle omgivnader handler både om hvordan barnehagen tilpasser seg å være i endring og tilpasningsdyktig fra forventinger av samfunnet. Samtidig hvordan møter de nye trender samt opprettholder rett kompetanse i personalet for å møte disse kravene. Et eksempel på dette kan sees opp imot utviklingen av barnehagesektoren som utløser behov for flere barnehageplasser som endrer det institusjonelle omgivnader til barnehagen. Børhaug & Lotsberg (2016) trekker frem at lederen i en organisasjon må være innovativ og ta sjanser for å møte nye trender og forventninger. strategisk leiing «handler om å gjøre fornuftige, innsiktsfull analyse av omverden og tilpasse organisasjonen og dens innretning til de mulighetene og truslene som ligger der» (Børhaug & Lotsberg, 2016 s. 69). «Ledelsesforskning har vært opptatt både av lederens personlige egenskaper og av atferd i rollen som leder, ofte med sideblikk til hva som egner seg best i ulike kontekster eller ulike situasjoner» (Døving, 2016, s. 256). I følge Gotvassli (2019) er strategisk ledelse, ledelsesfunksjonen styreren ønsker å bruke mer tid på i hverdagen. Strategisk ledelse handler om å være dristig, se muligheter og igangsette tiltak for å møte nye trender og samfunnets behov (Adizes, 1995; Strand, 2007).

Ifølge Bø (2016) blir den tradisjonelle ledelsespraksis utfordret i hverdagen, da dagens organisasjoner er mer komplekse og har behov for en leder som imøtekommer de daglige behovene. I organisasjonsforskning har ordet «hybrid ledelse» fått en sentral rolle. «Hybrid ledelse viser til en ledelsespraksis som består av kontinuerlig skiftende kombinasjoner og sammenblandinger av

lederstiler og relasjoner som trer fram som respons på utfordringer i situasjonen» (Bø, 2019, s 33). Ekspertrapporten trekker frem blant annet kompleksiteten i styrerollen som står i krysspress i daglige situasjoner, samt store endringer i barnehagesektoren som krever mer av styreren som leder (Kunnskapsdepartementet, 2018). Hybrid ledelse kan være en verktøy for at styrerne skal få jobbet med strategisk ledelse i barnehagen for å analysere ulike behov i organisasjonen. Hybrid ledelse kan binde sammen alle funksjonen PAIE ved å lede personalet i funksjonen som er mest hensiktsmessig i aktuelle situasjoner i hverdagen (Bø, 2019; Adizes, 1995; Strand 2007).

I denne delen av oppgaven har *strategisk ledelse* blitt presentert som et teoretisk rammeverk. Gjennom punkt 3.5 har det blitt gjort rede for Adizes fire lederfunksjoner. På bakgrunn av PAIE modellen til Adizes (1995) vises de ulike rollene styreren har i barnehagen og at ledelseskompetanse er en viktig faktor for å lykkes. Til slutt ble det trukket frem *hybrid ledelse* som handler om å kontinuerlig sjonglere mellom ulike ledelsesstiler for å møte oppgavene på en mest hensiktsmessig måte (Bø, 2019; Jacobsen 2012; Adizes, 1995).

4 Metode

Til nå har det blitt presentert grunnlaget for valg av tema for denne masteroppgaven. Deretter er det gjort rede for kunnskapsstatus og til slutt har det blitt presentert det teoretiske rammeverket i denne studien. I denne delen av oppgaven vil jeg presentere hvilken forskningsmetode jeg har benyttet.

Jeg vil også begrunne valg for innhenting av data for å kunne svare på problemstillingen i oppgaven.

4.1 Kvalitativt metode

Ifølge Dalland (2015) finnes det ulike forskningsmetoder som kan benyttes for å innhente datamateriale, og valgt problemstilling vil være styrende for metodevalget. Metode er et redskap som danner grunnlaget og er en veiviser for forskeren. I metodelitteraturen, er det vanlig å skille mellom kvalitativ og kvantitativ forskningsmetode (Dalland 2015). Den *kvantitative metoden* innebærer antall og målbare data som går i bredden på forskningen. Den *kvalitative metoden* handler om å hente empirien direkte fra fagfeltet og denne metoden går i dybden. Det benyttes få informanter som gir forskeren mulighet til å «fange opp mening og opplevelse som ikke lar seg tallfeste eller måle» (Dalland, 2015, s. 112). Min problemstilling handler om styrers og barnehageeiers forståelse for styrerrollen. En slik tematikk som handler om forståelse av et fenomen, egner seg best til et kvalitativt studie. Dette er fordi *kvalitativ* tillater oss å gå i dybden på problemstillingen (Dalland, 2015; Thagaard, 2013). En slik *kvalitativ* tilnærming gir nærkontakt med få antall informanter som kan gi fyldig data om et sosialt fenomen som forskeren ønsker å gå i dybden på (Thagaard, 2013). Brevmetoden kan være en slik metode som er godt egnet til å få data om informantenes forståelse eller opplevelse av et fenomen (Dalland, 2015; Berg, 1999). I avsnittet som følger, vil jeg gjøre rede for oppgavens vitenskapelig forankring og min forforståelse i forskerrollen.

4.2 Vitenskapelig forankring og tilnærming

Thagaard (2013) presiserer at forskeres vitenskapelige ståsted, samt forforståelse vil kunne påvirke hvordan dataene blir analysert og tolket. Dette betyr at det er viktig å være bevisst sin egen vitenskapelig ståsted da dette kan påvirke hvordan dataen blir fortolket. Denne studien kan sies å være vitenskapelig forankret i hermeneutikken, som betyr *fortolkning* av menneskers handlinger og eksistens hvor forskeren kan tilegne seg dypere kunnskap om et sosialt fenomen (Dalland, 2015;

Thagaard 2013). En hermeneutisk tilnærming retter seg mot informantenes egen forforståelse, samtidig som forskeren sin forforståelse er et viktig moment, noe som innebærer at datamaterialet blir analysert på flere nivåer. «En hermeneutisk tilnærming legger vekt på at det ikke finnes en egentlig sannhet, men at fenomener kan tolkes på flere nivåer» (Thagaard, 2013, s. 41).

I denne studien blir det benyttet en induktiv metode da jeg har en forforståelse om endring i barnehagesektoren. Nyeng (2012) beskriver dette som «årsaksforbindelse», noe som forutsetter at man allerede har et godt bilde av det man studerer» (Nyeng, 2012, s. 59). Dette kan sees i sammenheng med en hermeneutisk tilnærming som handler om både forskeren og informantenes egen forforståelse. Induktiv tilnærming innebærer å styrke eller endre forskning på opplevd virkeligheten i en kvalitativ tilnærming. I denne prosessen er det empirien som danner grunnlaget for teorien som blir benyttet (Postholm & Jacobsen, 2016; Thagaard, 2013; Nyeng, 2012).

Det har blitt benyttet tre forskningsspørsmål som skal svares på problemstillingen. Kvale & Brinkmann (2015) hevder forskningsspørsmålene er et *manuskript* som er en guide rettet mot tema forskeren ønsker å belyse. Dette presiserer også Maxwell (2013) som sier «Your research question- what you specifically want to understand by doing your study- are the heart of your design» (Maxwell, 2013, s. 73). Forskningsspørsmålene danner *skjelettet* for å innhente faglig empiri til denne besvarelsen. Tolkingsprosessen er induktivt med fokus på å finne kategorier i informantenes brev. Med en induktiv tilnærming er jeg opptatt av å få frem rådgiveren og styrerens praksiserfaring som kan bidra til å danne ny kunnskap om sammenhengen mellom nivåene, forståelse av kompetansebehovet og betydningen av eiers tilrettelegging.

4.3 Brevmetoden

I denne studien blir det benyttet brevmetoden. Det finnes ulike tilnærminger til kvalitative metode og de mest dominerende metodikken er dokumentanalyse, observasjon og intervju. Det eksisterer noen mindre kjente metoder som blant annet brevmetoden (Sjøbakken, 2017). Brevmetoden ble introduserte av Gunnar Berg i 1999 og denne metoden åpnet opp for refleksjon i et kollektivt samspill, som blant annet å utvikle bedre praksis på arbeidsplassen. Metoden innebærer at informanten besvarer på forskningsspørsmål i brevform hvor svarene blir tolket av forskeren som vil danne empiri i forskningsstudien (Sjøbakken, 2017). Berg (1999) hevder at «metoden kan beskrives som en mellomting mellom intervju og spørreskjema, og kan med fordel suppleres med intervju» (Berg, 1999, s. 174).

Det trekkes frem tre fordeler med denne metoden, det første er at den kan eliminere «kodebærere» ved å benytte seg av personale i ulike roller for å se dypere på kulturen i en organisasjon. Dette betyr at «Utvalgsproblemene, utvalget av «kodebærere» som oppstår ved bruk av intervju, elimineres fordi målgruppa for kulturanalysen kan utvides til å omfatte hele personalet, ikke bare lærerne ved den aktuelle skolen» (Sjøbakken, 2017, s. 379). Den andre fordelen er at den er enkel å administrere samtidig som den er tidsbesparende. Når brevene er levert til forskeren kan analysen av materialet igangsettes fortløpende. Den tredje begrunnelsen er at forskeren kan benytte seg blant annet av elever og ikke kun undervisningspersonalet for å se på en kultur som eksisterer på en skole (Berg, 1999). Det finnes noen svakheter i brevmetoden som kan gi feilkilder som forskeren må være bevisst på. Informantenes stilistiske kunnskap til å formulere reflekterende dype svar på et brev kan være ulikt og en svakhet. For å eliminere dette kan et tiltak være å introdusere metoden til informanten både muntlig og skriftlig slik at dette kan skape en forforståelse for hva som forventes i en slik besvarelse (Sjøbakken, 2017).

Ved bruk av brevmetoden gis det mulighet for informantene å få bedre tid til å reflektere når de svarer på forskningsspørsmålene som skal besvare problemstillingen. God tid til refleksjon er en styrke ved brevmetoden, og dette kan gi mer faglig dybde i svarene (Sjøbakken, 2017). For å eliminere feilkilder utdypet jeg hva brevmetoden er og hva som forventes av informantene i henhold til lengden på brevene. Dette er i tråd med det Sjøbakken (2017) beskriver viktigheten med å minske feilkilder. Ved å benytte både rådgivere og styreere kan dette gi mer dybde i spørsmålene sett fra to ulike ledd, dette også minske kodebærere (Sjøbakken, 2017). Informanter påpekte at dette var en metode som de kunne sette seg ned å svare på når det passet i henhold til sin arbeidshverdag. Dette kan ses opp imot det Berg (1999) beskriver at brevmetoden er tidsbesparende for forskeren, men slik jeg tolker tilbakemeldingen oppleves det som tidsbesparende for informantene også (Berg, 1999).

Samtidig har brevmetoden noen klare svakheter. Berg (1999) beskriver at den som en mellomting mellom spørreskjema og intervju. Ved at informantene besvarer spørsmålene i brev form, gis ikke forsker muligheten til å få klarhet i hvorfor de svarer som de gjør, å følge opp eventuelle avstikkere, eller å gå i dybden på tematikker. Dersom intervjuer hadde vært gjennomført i etterkant av gjennomgangen av de skriftlige svarene, hadde denne svakheten i noen grad kunne imøtekommes. Jeg som forsker hadde imidlertid liten erfaring med denne metoden. Det har i etterkant av analysen vist seg, at jeg kunne hatt et rikere og mer valid datamateriale dersom jeg hadde foretatt

oppfølgingsintervjuer. Jeg ser blant annet sammenhengen mellom opplevelsen av styrerrollen, de oppgavene styrer utfører og opplevelsen av kompetansebehovet, kunne vært utforsket mer i dybden og gitt meg et datatilfang som hadde gjort det lettere å besvare problemstillingen på en hensiktsmessig måte.

4.4 Valg av informanter

For å innhente datamaterialet til denne forskningsoppgaven ble informantene valgt i henhold til deres relevante stillinger i barnehagesektoren. Det er innhentet data fra to rådgivere fra ulike kommuner som har stillingsinstruks som eier. Videre har det blitt innhentet data fra tre styrere fra kommunale barnehager. Grunnlaget for å benytte informanter fra to ulike ledd handler om å se lederrollen til styrer fra to ulike perspektiver, og i hvilken grad det er sammenfall mellom disse forståelsene. Kommunen som barnehageeier er arbeidsgiver til styreren i de kommunale barnehagene. Alle informantene er utdannet barnehagelærere og er i alderen 35 til 56 år, med ulik fartstid i barnehagen. Informantene i studien kan altså klassifiseres som fagpersoner, som har kompetanse og kjennskap til barnehagen som organisasjon. (Thagaard, 2013; Dalland, 2015). I denne besvarelsen vil det bli benyttet tittel rådgiver, styrer og informanter for å beskytte identiteten til deltageren (Dalland, 2015).

Kommune 1		Kommune 2
Rådgiver 1		Rådgiver 2
Styrer 1	Styrer 2	Styrer 3

Tabell nr. 5 Presentasjon av informanter

4.5 Validitet, reliabilitet og generalisering

I et forskningsprosjekt er det avgjørende at forskeren overveier ulike etiske dilemmaer for å danne en besvarelse som både er gyldig og pålitelig. Kvale & Brinkmann (2015) trekker frem begrepene validitet, reliabilitet og generalisering som essensielt viktige for å bygge opp en besvarelse som er gyldig. Sett i sammenheng handler dette om å vurdere de etiske dilemmaene som styrker gyldigheten i en vitenskapelig undersøkelse. Slår man opp ordet validitet i ordboken blir ordet definert som både sannhet, styrke og riktighet, men sett opp imot samfunnsvitenskapen handler

validitet om «hvorvidt en metode er egnet til å undersøke det den skal undersøke» (Kvale & Brinkmann, 2015, s 276). Det er blitt benyttet en kvalitativ metode da besvarelsen tar for seg styrerens opplevelse av egen lederrolle. Denne tematikk finnes det lite forskning om, kan en kvalitativ forskningsmetode være mest hensiktsmessig for å innhente empiri direkte fra barnehagesektoren. Slik jeg tolker dette kan denne metoden styrke validiteten i besvarelsen.

Maxwell (2013) trekker frem et etisk dilemma i henhold til *researchers bias* og reactivity som forskeren må være bevisst på for å styrke validiteten i besvarelsen. Bias betyr *skjevhet* og sett opp mot vitenskapen kan dette blant annet handlet om hvilken data forskeren trekker frem, samt hvilken teori som legges til grunn for å belyse analysen. I denne prosessen kan forskeren overse viktige funn ved å ha med seg sin egen forforståelse inn i analysedelen (Maxwell, 2013). Dette kan handle om at jeg som tidligere styrer har med meg noen «sannheter» om lederrollen, og på denne måten kan jeg overse viktige funn som ikke kommer frem i min egen låste forforståelse. Denne problematikken har jeg vært bevisst på ved å bruke den hermeneutisk sirkel sammen med en temabasert tilnærming for å kode datamaterialet. I denne prosessen tok jeg et strategisk valg ved å legge vekk det ferdige kodede materialet i en periode, for deretter gå gjennom materialet med nye *briller*. Slik jeg tolker dette kan denne prosessen være med på å eliminere feilkilder, samtidig har jeg være bevisst på det Maxwell (2013) beskriver om forskerens bias i analyseprosessen (Maxwell, 2013; Thagaard, 2013).

Reactivity innebærer at forskerne kan ubevisst påvirke informantene samt konteksten rundt innsamling av empiri til besvarelsen. Maxwell (2013) beskriver at ulike forskningsmetoder kan påvirke forskningen på ulike måter. «For participant observation studies, reactivity is generally not as serious a validity threat as (...) For interviews, in contrast (...) what the informant says is always influenced by the interviewer and the interview situation» (Maxwell, 2013, s. 125). På bakgrunn av dette tolker jeg at ved å benytte brevmetoden elimineres noen etiske dilemmaer da det ikke er noe fysisk kontakt med informantene. Det finnes uenighet hvorvidt reliabilitet som betyr pålitelighet kan benyttes innenfor kvalitativ forskningsmetode. Kvale & Brinkmann (2015) beskriver at reliabilitet ofte sees i sammenheng med kvantitativ tilnærming som innebærer om forskningsresultatet kan gjenskapes av andre forskere som kan etterprøve resultatene fra studien. Reliabilitet sett i lys av kvalitativ forskningsmetode handler om hvordan forskeren redegjør for hvordan empirien har blitt utviklet i oppgaven. I denne besvarelsen har reliabiliteten blitt styrket ved å definere hvordan data er samlet inn, samt hvordan data har blitt bearbeidet (Kvale & Brinkmann, 2015 & Thagaard, 2013).

Thagaard (2013) skriver at overførbarheten i en studie kan handle om at tematikken i prosjektet fanger andre som har kjennskap til den samme problemstillingen. Det har blitt presentert styrerollen i barnehageforskning hvor det trekkes frem forskning på lederrollen. Samtidig har jeg benyttet meg av barnehagens styringsdokumenter og politiske dokumenter for å belyse besvarelsen på en faglig god måte. På bakgrunn av dette tolker jeg at denne oppgaven er overførbar, da problemstillingen er relevant og høyst aktuell tematikk i barnehagesektoren.

4.6 Datainnsamling

Som beskrevet har jeg benytte meg av to rådgivere og tre styrere fra to ulike kommuner. Det er ingen av kommunene eller informantene som vet hvem som deltar i denne studien. I møte med mine informanter har det blitt opplyst at deres besvarelse blir behandlet konfidensielt, samt at datamateriale kun blir brukt til denne studien og slettes når forskeren har analysert datamaterialet ferdig. Dette er i tråd med det Dalland (2015) beskriver at «personvernopplysningsloven sier at opplysningene bare kan brukes slik det er nødvendig for forskningsarbeidet. Brudd på taushetsplikten straffes etter straffeloven §121» (Dalland, 2015, s. 104). Dette punktet anser jeg som essensielt viktig da det handler om å skape tillit mellom forsker og informantene, slik at de er trygge på at data de gir til denne oppgaven ikke kan spores tilbake til de som arbeidstakere eller privatpersoner.

Jeg kontaktet informantene mine ved bruk av telefon hvor jeg kort informerte om studien og i denne samtalen ble det informert mer om tema for oppgaven. Samtidig ble det informert om hva forskningsmetoden innebærer for å styrke kunnskapen og forforståelsen for brevmetoden. Dette er i tråd med det Berg (1999) skriver om hvordan man kan minske feilkildene ved besvarelse av forskningsspørsmål. I samtalen ble informasjonsbrevet og spørsmålene de skulle besvare gjennomgått, slik at informantene kunne stille spørsmål om noe var uklart. På bakgrunn av dette kunne informantene få innsikt i og forklaring på hva som var hensikten med studien, slik at de kunne ta en helhetlig vurdering om de ønsket å delta (Dalland, 2015). Det ble presisert at det var viktig at besvarelsen beskrev deres opplevelse og personlig oppfatning. Informanten fikk to uker svarfrist. Spørsmålene ble sendt ut i en periode hvor de hadde informert meg om at de hadde god tid til å svare (Dalland, 2015; Berg, 1999).

4.7 Etikk

Etiske vurderinger er noe som må gjennomsyre forskningsprosjekter gjennom hele løpet (Nilssen, 2013). Nilssen (2013, s. 144) skriver at «ved alle aspekter i kvalitativ forskning er det etiske hensyn, dilemmaer og betraktninger gjennom hele prosessen du må forholde deg til». Dette støttes av Kvale & Brinkmann (2015) som hevder at forskeren må reflektere over de etiske dilemmaer som kan oppstå i et forskningsarbeid. Dette innebærer at alle faser i forskningsprosessen må overveies. Nedenfor har jeg trukket frem de etiske dilemmaer jeg har vurdert i mitt forskningsprosjekt.

Forskerrollen er et sentralt tema å trekke frem i henhold til etiske avveininger. Jeg har driftet en privat barnehage som selvstendig næringsdrivende. Rollen som eier og styrer har påvirket meg samtidig som faglige samtaler med andre styrer har bidratt til at jeg har med meg en forforståelse inn i denne oppgaven. Fordelen å ha en forforståelse kan handle om at praksiserfaring danner et grunnlag for hva som rører seg i barnehagesektoren. For å unngå at mine egne erfaringer får for stort fokus, har jeg hentet datamaterialet mitt fra to kommuner som jeg kjenner lite til, og har ikke har drøftet tema i denne oppgaven med noen av disse individene (Kvale & Brinkmann, 2015; Nilssen, 2013). Nilssen (2013) trekker frem et annet etisk moment som innebærer at forskeren kan påvirke informanter bevisst eller ubevisst i prosessen. Hun påpeker videre at forsker kan også bli påvirket av informantene. Selv om dette kan bringe med seg etiske dilemmaer vil det også være en styrke at både forsker og informanter innesitter med kompetanse som kan løfte frem ny forskning på tema i oppgaven (Nilssen, 2013). Dette viser hvor viktig det er i et forskningsarbeid og være oppmerksom på *fallgruver* som kan oppstå. Ved innhenting av samtykket ble det informert om formålet med oppgaven, og at de kunne trekke seg fra studien om de ønsket dette (Kvale & Brinkmann, 2015).

Det Norske Samfunnsvitenskapelig Datatjeneste opplyser at forskningsprosjekt skal meldes inn om du skal behandle personopplysninger eller om institusjonene har avtale med NSD (NSD, 2020). I denne besvarelsen er det ikke behandlet personopplysninger, men Universitet i Sørøst-Norge har avtale med NSD. Denne besvarelsen ble meldt inn og godkjent av NSD. Det ble benyttet NSD sitt informasjonsskriv for å informere og innhente samtykke fra informantene (NSD, 2020).

4.8 Analyseprosessen

Dalland (2015) beskriver at «analyse er et granskningsarbeid hvor utfordringen ligger i å finne ut hva materialet har og fortelle» (Dalland, 2015, s. 144). Det er i analyseprosessen forskeren finner de empiriske funn som skal belyse besvarelsen på en faglig god måte (Nilssen, 2012).

På bakgrunn av dette var det hensiktsmessig å velge en strategisk tilnærming for å granske råmaterialet som informantene har bidratt med til dette forskningsprosjektet. Gadammers hermeneutisk sirkel er tilnærmingen som ble benyttet i analyseprosessen. Ved å benytte meg av denne metoden hadde jeg en tilnærming hvor jeg i sirkel pendlet mellom «helhet og deler, mellom det som blir fortolket og konteksten og mellom det som blir fortolket og vår forforståelse» (Nilssen, 2012, s. 73). Ved å være bevisst ved å bruke den hermeneutiske sirkelen kan et mer helhetlig syn på studien bli styrket ved å se på dataene frem og tilbake. Det innebærer at forskeren utfordrer sin egen forforståelse ved å tolke data, samt lese teori ved å benytte en sirkel for å oppdage nye eller flere sider ved datamaterialet. Dette kan danne et helhetlig syn på fenomenet ved å strategisk bruke spiralen for å oppdage det som er synlig og det som ikke trer frem ved første analysen (Postholm & Jacobsen, 2016). Videre ble det benyttet en tematisert tilnærming for å tolke mine funn. Ifølge Dalland (2015) innebærer dette strategisk å dele analysen opp i ulike temaer som retter seg mot problemstillingen (Dalland, 2015). Dette støttes av Thagaard (2013) som skriver at hovedmålet ved bruk av denne metoden er at forskeren kan gå i dybden på problemstillingen, samtidig som det kan gi en dypere innsikt i datamaterialet til informanten (Thagaard, 2013). Berg (1999) definerer brevmetoden som en form for intervju som bringer tekst til et forskningsprosjekt (Berg, 1999).

Ifølge Thagaard (2013) er det essensielt viktig å identifisere hva som gir meningsskaping i råmateriale gjennom analyseprosessen. Det er i denne prosessen forskerne må være bevisst på å ha fokus på hva informanten uttrykker i sin besvarelse og ikke hvordan. Videre beskriver Thagaard (2013) at informanter har ulike måter å beskrive sin opplevelse av hverdagen, men i tidlig fase av analysen er det viktig å legge vekt på teksten. Dette bringer lyset mot brevmetoden hvor Sjøbakken (2017) utdypet at informantens stilistiske ferdigheter kan være ulike og feilkilder kan oppstå (Sjøbakken, 2017; Thagaard 2013). En feilkilde som kan oppstå ved bruk av brevmetoden er at forskeren ikke kan tolke kroppsspråk, samtidig som det ikke kan stilles oppklarende spørsmål direkte til informanten. Slik jeg tolker dette kan det minsket feilkilder å benytte seg av tematisert tilnærming, som tidligere utdypet har jeg fokus på teksten og ikke informantens stilistiske ferdigheter (Sjøbakken, 2017: Thagaard).

Når informanten leverte sine besvarelser opplevdes det som et overveldende prosjekt og ta fatt på. Det var mye tekst som skulle analyseres fra fem informanter. Teksten som lå foran meg, var varierende av lengde og dybde. Ved å benytte meg av temabasert tilnærming til teksten, samt legge tyngde på innholdet og ikke lengden på svarene, opplevdes som både enkelt og vanskelig på en gang. Thagaard (2013) beskriver viktigheten at forskeren bruker god tid på å sette seg inn i teksten før det kodes og deles inn i kategorier. Sett opp mot Thagaard (2013) som hevder når forskeren er trygg på sine funn, kan det være enklere å tolke hva som er meningsbærende rettet opp mot problemstillingen (Thagaard, 2013).

Koding av det første datamaterialet ble dannet som et utgangspunkt til videre analyse. Den neste prosessen handlet om å gå i dybden på de temaene som kom til synet i den første kodingen. Her valgte jeg først å se på styrernes besvarelse. Deretter retter jeg blikket mot rådgivernes besvarelse, noe som ga indikasjoner på graden av sammenfall mellom de to informantgruppene i datamaterialet. Denne strategien beskriver Thagaard (2013) som *replikasjonsstrategi* som innebærer å se helheten på datamaterialet (Thagaard, 2013, s. 172). Det er essensielt viktig i en kvalitativ forskningsmetode at ulike nivåer i analysen trekker frem helhetlig perspektiver for å gå i dybden på datamaterialet. Dette kan eliminere feilkilder samt bruk av *matriser* kan gi ulike innfallsvinkler på det som skal tolkes. I denne prosessen ble det gjennom den hermeneutisk sirkel tolket i en spiral slik at jeg tok et skritt tilbake for å se på materialet med nye *briller* (Thagaard, 2013).

5 Presentasjon av funn

I dette avsnittet vil det gjøres rede for hovedfunnene i datamaterialet. Empirien som blir presentert i dette kapitlet er hentet fra brevundersøkelsen som er gjort med tre styrere og to rådgivere. Alle informantene i studien kommer fra kommunal sektor. Styrerne jobber i mellomstore barnehager, og rådgiverne arbeider i en mellomstor kommune og en stor kommune. Ofte i undersøkelser av denne typen, har man med representasjon både fra kommunal og privat sektor. Jeg har valgt å holde meg innenfor den kommunale sektoren. Dette er fordi jeg var spesielt interessert i hvordan kommunale styrere forstår og utøver ledelse i barnehagen, samtidig som jeg ville undersøke i hvilken grad denne forståelsen samsvarer med kommunen som barnehageeier. I den forskningen som foreligger på eiernivå, er det ofte fokus på de private eierne. Jeg ville derfor ta utgangspunkt i offentlig sektor og kommunale eiere. Problemstillingen er som følger;

«Hvordan kan vi forstå styreres opplevelse av egen lederrolle og i hvilken grad sammenfaller denne forståelsen med kommunen som barnehageeier sitt syn på styreren som leder?»

For å belyse denne problemstillingen har det blitt benyttet brevmetoden og med utgangspunkt i de svarene som er gitt, vil funnene presenteres som tekst eller som direkte sitater. Funnene vil bli delt inn etter disse kategoriseringene.

- Opplevelse av styrerrollen
- Opplevelse av Kompetansebehov
- Barnehageeiers styring og tilrettelegging

5.2 Opplevelse av styrerrollen

Flertallet av styrerne skriver de opplever at lederrollen har endret seg de siste årene, de har fått flere arbeidsoppgaver og barnehagesektoren stiller større krav til barnehagen som en lærende organisasjon. Et eksempel på dette kan være fra en av rådgiverne som skriver;

«Oppgavene har blitt mer komplekse i hverdagen samtidig som barnehagen skal være en lærende organisasjon. Barnehagene har blitt større og det har blitt flere barn i barnehagene noe som krever mer lederkompetanse hos styrer» (Rådgiver 1).

Flertallet av informantene i undersøkelsen beskriver tiden er knapp, og det er mange nye arbeidsoppgaver styrer må forvalte for å jobbe i tråd med sitt samfunnsmandatet. Informantene skriver at styrerrollen blir påvirket daglig av indre og ytre krav, som krever omstilling for å kunne tilpasses lederrollen i dagens barnehage. Styrer 2 skriver at hun opplever at de ulike kravene til styrerrollen tar fokus bort fra det pedagogiske arbeidet i barnehagen. Styrer 2 beskriver at hun opplever tidspresset så sterk at det kan gå utover kvaliteten på det pedagogiske arbeidet i barnehagen og skriver dette;

Jeg imøtekommer disse kravene med å jobbe mer enn min 100% stilling, fordi det er viktig for meg å opprettholde god kvalitet i barnehagen. Jeg kunne delegert noen flere oppgaver til de pedagogiske lederne, men jeg ønsker ikke at de skal flere oppgaver som tar fokus vekk fra barna (Styrer 2)

Sitatet beskriver en styrer som arbeider utover fastsatt antall timer i hverdagen, for å opprettholde kvaliteten i barnehagen. Det kan se ut som at denne styreren opplever at hun har flere arbeidsoppgaver enn det er rom for i en full stilling. Hun beskriver videre at hun ikke ønsker å delegere mer enn hun må til pedagogisk leder. Hun velger å ikke delegere for at det ikke skal gå på bekostning av den pedagogiske voksentettheten, og at barna skal få et dårligere tilbud. Valget om å ivareta oppgavene selv i stedet for å delegere kan således forstås utfra et omsorgshensyn for barna.

Et annet funn er at styrerinformantene legger vekt på evnen til å jobbe selvstendig, være tydelig og ta avgjørelser som et tilsvar på opplevelsen av kompleksitet. Et eksempel på dette er utsagnet fra styrer 2;

«Ledere i dag må takle å ha mange baller i luften samtidig siden styrer har mange sammensatte oppgaver de har eneansvaret for» (styrer 2).

Sitatet trekker frem det å ha flere «Baller» i luften som kan tolkes at styrer må være dynamisk for å møte alle oppgavene som oppstår i «her og nå» situasjonene. Dette trekker igjen paralleller til styrer om å ha evner til å lede ulike situasjoner ut ifra det som oppstår i hverdagen. Det blir ikke direkte sagt, men dette kan sees i sammenheng med at styrer bør ha mer kompetanse innenfor lederstrategier for å møte kravene som forventes. “Styreren må kunne «lede her og nå» situasjoner som oppstår i hverdagen”

Alle informantene trekker frem at administrative arbeidsoppgaver er en stor del av lederrollen. De trekker frem blant annet innkjøp, lønn og personalansvar, er noe av oppgavene de benytter mye av lederrollen sin på. Det er også en hovedtendens i materialet at det beskrives en opplevelse av et spenningsfelt mellom styreren som administrator og ansvarlig for det den pedagogiske produksjonen. Dette kan eksemplifiseres med et utsagn fra en av styrerinformantene.

«Jeg opplever at det kan være lite tid til utviklingsarbeid da de administrative oppgavene i hverdagen tar mye tid» (styrer 1).

Rådgiverne beskriver også en opplevelse av en skjevfordeling i oppgavene styreren utfører. Dette kan eksemplifiseres gjennom et utsagn fra en av rådgiverne:

«Undersøkelser viser at det er en skjevfordeling av tiden de bruker på administrativ ledelse og pedagogisk ledelse, hvor den administrative delen tar langt mer tid enn den pedagogiske ledelsen. Styreren ønsker selv å få mer tid til pedagogisk ledelse» (Rådgiver 1).

Rådgiveren angir ikke hvilke undersøkelser det er snakk om. Det kan se ut som undersøkelsen blir brukt for å beskrive forståelsen om økende tid brukt på administrative oppgaver. Rådgiverens utsagn gir oss ikke holdepunkter for om hun er uenig styrerens opplevelse, på den måten kan det se ut som dette er en oppfatning som deles. Det er heller ikke holdepunkter for å si om fordeling mellom administrasjon og produksjon oppfattes som negativ.

En annen tendens i materialet viser en opplevelse av at styreren mer enn før må samarbeide utad med andre styrere, men også med kommunen som eier. Et eksempel på dette kan sees i sitatet fra en av rådgiverinformantene som skriver;

Med høyere krav til dokumentasjon, planlegging og kvalitet på innholdet i barnehagen, samt økt konkurranse for å fylle opp plassene forventes det også at man jobber mer systematisk med utviklingsarbeid og barnehagen som en lærende organisasjon. Dette er krevende arbeid som også stiller høyere krav til de øvrige ansatte (Rådgiver 1).

Dette eksemplet fra materialet, viser at rådgiverne har fokus på at styrerollen i større grad enn tidligere, krever systematisk og langsiktig planlegging av styrerne. Utsagnet kan forstås dithen at kravene til dokumentasjon og planlegging oppleves tydeligere. Søkelyset på dokumentasjon kan handle om både administrative oppgaver, men også om pedagogisk arbeidet som skal dokumenteres i barnehagen. Dette er et trekk som vi også finner igjen i andre organisasjoner i samfunnet. Dette kan tyde på at informanten mener styrer må kunne beherske spennet i administrative og pedagogisk arbeidsoppgaver i hverdagen. Det kan også være med på å underbygge at et skille mellom pedagogikk og administrasjon som er unaturlig. Til slutt beskriver informanten at det stilles høyere krav til det øvrige personalet. Både dokumentasjon av det pedagogiske arbeidet og igangsetting av ulike prosjekter, samt at oppfølging av det pedagogiske arbeidet oppleves som å utløse mye administrativt arbeid.

Flere av informantene trekker frem at personalet møter på nye utfordringer da foreldrene har høye individuelle krav enn tidligere. Videre sier en informant at barnehageloven definerer at foreldrene har rett til medvirkning i barnehagehverdagen i henhold til deres egne barn. Styrer har to ulike lederroller rettet mot foreldresamarbeid i barnehagen. Styrer har hovedansvaret for å ivare foreldresamarbeidet og opprettholde tett dialog med foreldrene. Samtidig er styrerens lederrolle å ruste personalet og støtte de i det daglige møtet med foreldrene.

5.1.1 Grad av sammenfall av opplevelsen av styrerollen

Svarene fra styrerne og rådgiverne sammenfaller når det handler om kompleksitet og spennvidden i lederrollen. Det ser også ut til at de har en sammenfallende forståelse av hvilke oppgaver styreren bruker mest tid på. Det kan imidlertid se ut som at dette oppfattes mer som en negativ utvikling fra et styrerståsted enn fra rådgiverne. Det kan også se ut som at styrerne har et mer her og nå fokus på rollen sin enn det rådgiverne har. De vektlegger de langsiktige strategiske perspektivene ved jobben, mens styreren er mer opptatt av å takle tidspress i hverdagen, å kunne evne å prioritere og å håndtere kompleksiteten i rollen.

5.2 Opplevelse av kompetansebehovet

Når det gjelder funn i materialet knyttet til opplevelsen av kompetansebehovet for styrerne, er et hovedfunn behovet for å styre lederkompetansen på et generelt grunnlag. Begge rådgiverne i

materialet er klare på at den generelle lederkompetanse til styrerne må styrkes for å bidra til at styrerne kan tenke helhetlig og langsiktig. De skriver at styreren har behov for å øke kompetansen i henholdt til prosjektledelse i barnehagen, samtidig som de må ha evne til å drive endring- og utviklingsprosjekter som skal styrke kvaliteten.

«Veiledningskompetanse er viktig i henhold til å skape god relasjon med personalet samtidig som kvaliteten på det pedagogiske arbeidet kan bli styrket» (Styrer 2).

Dette sitatet indikerer igjen at styrer må ha kompetansen for å lede både struktur- og prosesskvaliteten i hverdagen, samt veilederkompetanse.

Styrer 3 skriver at hun også opplever at den digitale hverdagen tar mye tid hvor det de skal læres opp i IKT verktøy som skal lette hverdagen, samtidig som det blir brukt som en kommunikasjonskanal. Hun opplever at dette tar mye tid bort fra sine øvrige oppgaver, de må på ulike kurs, samt implementere digitale verktøy i barnehagens praksis. Hun skriver at;

Jeg opplever at det har blitt mer kommunal styring som legger føringer for hvordan det skal jobbes med kompetanseheving, men det blir også lagt føringer for hva vi skal satse på. Derfor jobber jeg mye med å vise personalet helhet og sammenhenger, slik at det ikke oppleves som enda en ny ting, men som noe som henger sammen med det vi allerede jobber med (Styrer 3).

Dette funnet kunne også vært plassert under eiers tilrettelegging og styring. Styreren trekker frem at det legges føringer for hvordan de skal jobbe med kompetanseheving i barnehagen. Grunnen til at jeg valgte å plasserer det her, er at det handler om forståelsen av eget kompetansebehov og at det kan se ut som det i mindre grad enn tidligere er styreren selv som tilrettelegger og tolker kompetansebehovet. Funnet kan forstås dithen at styrer mister sin autonomi over kompetanseutviklingen i egen barnehage, både med tanke på innholdet, men også på formen. I stedet ender kompetanseutvikling om en annen måte å ivareta personalet på. Hun både skåner dem for ytre krav og oversetter hvilken informasjon og satsningsområder hun presenterer for dem. Videre beskriver hun at disse forventningene fra kommunen berører hennes lederrolle da det forventes at hun deltar på flere nettverksmøter som igjen bidrar til mindre tid til å jobbe med pedagogikk i hverdagen. En av de andre styrene beskriver det samme fenomenet på denne måten;

«Som styrer opplever jeg at du er en utenriksminister og en «oversetter» i forhold til personalet ditt» (styrer 2).

Også her trekkes betydningen av å være “oversetter” frem. Både oppgaven å oversette og kompetansen til å gjøre det, krever at styreren både må forstå den kommunale settingen barnehagen inngår i, og den politiske konteksten. Sitatet indikerer at styrer står i midten mellom forventninger fra eier og personalets forventninger. Videre kan dette tolkes som styrer trenger kompetansen til å forstå den politiske konteksten, samt faglig kompetanse for å styrke kvaliteten. Opplevelsen av å være utenriksminister kan forstås som at styreren må ha mer fokus og kunnskap om utadrettet ledelse, det å være en nettverksbygger samt å kunne bidra til å skape sammenhenger mellom barnehagens ytre og indre liv. Styrer 3 trekker frem at;

«Som ledere må man ha kunnskap om strukturer- og rammer i barnehagen, da denne kompetansen har stor betydning for kvaliteten i barnehagen. Videre definerer hun at styrer må ha kunnskap om politisk styring og hvordan dette påvirker arbeidet» (Styrer 3).

Et annet hovedfunn i materialet er behovet for kompetanse om konflikthåndtering. Styreren beskriver hvordan det ofte kan oppstå en ukultur i personalet om man ikke har kompetanse og mangler «mot» for å gå inn i situasjonene. Styrer har fått delegert nye arbeidsoppgaver som kunne vært delegert til andre slik at de kunne vært mer tett på personalet i barnehagen. Videre skriver hun at administrative oppgaver tar mye av hverdagen slik at dette er et område styreren trenger mer kompetanse for å opprettholde flyt i hverdagen.

Dette kan indikere at styrerrollen er blitt mer kompleks som skal forvalte ulike lederroller, samt personalledelse er et viktig moment. Det trekkes frem at styrer har fått flere arbeidsoppgaver noe som kan gå på bekostning av relasjonsledelse. Dette kan sees som at opplevelse av å strekke til i praksis kan være vanskelig med flere ytre krav. Det kan tolkes som at barnehagen har endret seg slik at styrer har behov for å styrke relasjonskompetansen for å øke mestringskompetansen i hverdagen. Dette kan indikere at barnehagen som organisasjon har blitt større og oppgavene flere som krever mer av styrer som en leder.

Flertallet av informantene er tydelige på at relasjonskompetansen er en viktig faktor for å utøve pedagogisk ledelse i barnehagen. Rådgiverne skriver;

Styrer har høy kompetanse når det handler om relasjonskompetansen og samspill med både barna, foreldrene og de ansatte. Det er viktig å utvikle barnehagen som et profesjonelt lærende felleskap og hvor personalet har høy kompetanse (Rådgiver 2). Det er viktig å bygge en sterk kultur som kan øke mestringskompetansen hos personalet (Rådgiver 1).

Sitatet viser en forventning til lederrollen, som kan innebære at relasjonskompetansen er viktig for å fremme et godt samarbeid i barnehagen. Dette kan tyde på at kommunikasjon og motivasjon av de ansatte er viktig i lederrollen. Videre kan det handle om et godt samspill med både barna og de ansatte som kan sees som at teamarbeid er essensielt viktig. Deretter kan dette trekkes mot konflikthåndtering som er et viktig arbeid for å beholde gode relasjoner blant personalet.

Noen av informantene trekker frem at de er praksisbarnehage som samarbeider med universitetene, som innebærer at de har ansvaret for oppfølging av studenter og praksislærer i praksisperioden. Dette er i tillegg til de stillingsinstruksene som følger de som ledere. Dette kan sees som styrer er i et krysspress hvor det skal samarbeides med universitetene, samtidig som oppfølging av de daglige arbeidsoppgavene skal ivaretas. Dette samarbeidet kan utløse mer administrative oppgaver som oppfølging av samarbeidet med universitetene.

5.2.1 Grad av sammenfall av kompetansebehovet

Datamaterialet viser at det er sammenfall mellom styrerens opplevelse av behovet for generell lederkompetanse, og rådgivernes oppfattelse av kompetansebehovet. I tillegg ser det ut som om både styrer og eiernivå er opptatt av evnen til prioritering og å kunne ta avgjørelser på stående fot. Funnene knyttet til kompetanse viser en annen interessant tendens. Når det kommer til kompetansebehovet, er styrerne mest fokusert på å være bindeledd mellom eier nivået og barnehagen. De kan se ut som de snakker mest om kompetansebehovet til personalet sitt, og på den måten beskriver hvilke oppgaver de som styrer må utføre, eller roller de må fylle, uten at de egentlig beskriver sitt eget kompetansebehov. De gir uttrykk for at de til en viss grad mister grepet om innholdet i kompetanseutviklingen hos eget personale, og at de på den måte ender opp med "å være oversettere og utenriksministere i egen barnehage.

Rådgiverne derimot ser ut til å fokus på styrers kompetanse, uten at de adresserer egen rolle eller styreren rolle som bindeledd og oversetter. De har i større grad fokus på viktigheten av styreren er kulturbygger, har fokus på utvikling og læring hos personalet og jobber mot å utvikle barnehagen til en lærende organisasjon. Rådgiverne fremhever styrerens relasjonskompetanse og viktigheten av denne kompetansen for å nå overordnede målsettinger som profesjonelle lærende fellesskap, lærende organisasjon og mestringskompetanse.

5.3 Barnehageeiers styring og tilrettelegging

Den siste hovedtendensen i datamaterialet handler om eiers styring og tilrettelegging for egne ledere. Her er det interessant å se på om det er en sammenheng i forståelsen av roller, oppgaver og kompetansebehov i forhold til den tilretteleggingen som gjøres på eiernivå.

Begge rådgiverne trekker frem rammeplanen som et viktig element som skaper endring av lederrollen. De skriver at det har kommet endringer i barnehageloven og forskrifter som regulerer drift og det faglig innholdet i barnehagen.

Styrer må ha en tydelig stemme også i den offentlige og politiske meningsutvekslingen, for å løfte frem den barnehagefaglige praktiske virkelighet ut i det allmenne rom. Styrerne får en sentral rolle ved å velge i jungelen hvor alt er viktig, hvor det skal tas valg som er til det beste for kompetanseutvikling av de ansatte (Rådgiver 2).

Med referansen «velge i jungelen» kan det tolkes som styrer må ut ifra den politiske konteksten omstille hva som kreves av kompetanse hos personalet for hva som er det beste for både de ansatte, samt kvaliteten i barnehagen. Informantene beskriver at kommunen som barnehageeier har benyttet seg av ulike tiltak for å styrke lederkompetansen til styreren. Det trekkes frem at kommunene har fokus på lederutdanning og flere av styrerne har fullført styrerutdanningen for å møte kravene som stilles til lederrollen. Videre beskriver informantene at kommunene har benyttet seg av ulike arenaer som nettverksmøter, et internt nettverk og styremøter som benyttes som erfaringsdeling og faglig påfyll til styrerne.

Rådgiver 1 skriver dette;

Det kunne sikkert vært jobbet enda mer systematisk fra kommunes side for å styrke lederkompetansen, da vi ser behovet for mer lederstøtte. Barnehagemyndigheten har ansvaret for aktiv veiledning for å sikre at styrerne oppfyller kravene til å drive pedagogisk virksomhet. Dette er et komplekst arbeid som sannsynligvis krever mer ressurser enn det vi har i dag (Rådgiver 1).

Videre skriver rådgiver 2;

Kommunen har jobbet strategisk med ulike tiltak for å fremme lederkompetanse. De har blant annet benyttet seg av nettverksjobbing, ulike leder prosesser og kompetanseutvikling rettet mot lederne. De har hatt fokus på at styrerne skal reflektere over egen praksis slik at de kan utvikle seg. Videre trekker hun frem at de har vært opptatt av ressursmobilisering i barnehagen slik at dette kan løfte profesjonen som helhet. Kommunen har vært opptatt av å fremme en samarbeidskultur i alle ledd samt delingskultur slik at de lærer- og fremmer hverandre i hverdagen (Rådgiver 2).

Informantene beskriver at kommunen har ulike tilbud som styrene har benyttet seg av. Dette kan tolkes som at de er fornøyde med de tiltakene som er igangsatt av kommunen. Sitatet viser at rådgiver opplever at kommunen kunne jobbet mer strategisk for å styrke lederkompetansen til styreren. Det trekkes frem at styrer har behov for mer lederstøtte. Dette kan indikere at rådgiver opplever at styrerne har behov for med utdanning for å møte nye krav. Samtidig kan det tolkes som kommunen har knapt med *tid* med å jobbe strategisk for å innføre nye krav, noe som kan gå på bekostning av oppfølging av styrerne. Videre trekker hun frem at dette er et komplekst arbeid og at ressursene er knappe. Dette kan kobles på det styrer 1 skriver;

De to årene jeg har vært leder i barnehagen, har ikke kommunen jobbet med å styrke lederkompetansen til styreren. De har hatt andre fokusområder som jeg oppfatter som viktige, som realfag satsning og lederutdanning for pedagogisk ledere som er veldig bra, men ikke rettet mot styreren som har det daglige ansvaret i barnehagen. Jeg har selv valgt å være observatør når de pedagogiske lederne hadde sitt lederkurs for å friske opp min egen kunnskap, men har også fått veiledning og hjelp fra de andre styrerne ved behov (Styrer 1).

Styrer 2 skriver at;

Kommunen har for en tid tilbake hatt lederutdanning for virksomhetsleder med tema som blant annet relasjonsledelse og den vanskelige samtalen, noe jeg kaller for den viktige samtalen. Kommunen har benyttet seg av nettverksgrupper hvor styrere kan dele erfaringer og veilede hverandre som kan gi økt kvalitet i barnehagen (Styrer 2).

Sitatet viser at disse styrerne opplever kommunen ulikt. Den første styreren har valgt selv å fylle på lederkompetansen ved å delta på ulike tiltak kommunen har hatt, og hun hevder hun ikke har fått noen lederutdanning i løpet av de to årene hun vært styrer. Styrer 2 beskriver at kommunen har hatt tilbud om lederutdanning, men det kan sees som det nå benyttes mer av nettverket for å styrke lederkompetansen. Informanten fra den andre kommunen beskriver at de har lederskole for nyansatte samtidig som de jobber strategisk med å styrke lederkompetansen til styreren. Styrer 2 skriver,

Kommunen har ledersamlinger hvor det har vært fokus på HMS arbeid, etikk, kommunikasjon og hvordan man leder et team. Kommunen tilbyr lederskole for nyansatte styrere som setter fokuset på hvem er jeg som leder og hvordan lede et team. De tilbyr faglig nettverksmøter som ofte har satsningsområdene kommunen har satt som mål og dette kan blant annet være språkutvikling og sosial kompetanse (Styrer 2).

5.3.1 Grad av sammenfall av barnehageeiers styring og tilrettelegging

I dette avsnittet har vi sett på hvordan styrer og kommunene som barnehageeier opplever tilrettelegging for at styrer skal kunne ivareta sine oppgaver og funksjoner. Vi ser at kommunen som eier tilbyr kompetanseheving og prøver å ivareta styrene som ledere, samtidig som de pålegger dem flere oppgaver, øker forventningene til dokumentasjon og rapportering, samt legger føringer på kompetanseheving og endrings- og utviklingsarbeid. Her ligger det en spenning mellom oppgaver og ansvar som eier er pålagt å ivareta, samt total innholdet i styrerrollen. Det er interessant at ingen rådgiverne adresserer dette. En annen tendens, som det kunne vært interessant å utforsket videre, er koblingen mellom hvordan kommunen som eier opplever styrerrollen og på hvilken måte dette påvirker hvordan de tilrettelegging for at styreren skal kunne ivareta ulike oppgaver og funksjoner, samt på hvilke områder de ønsker å styring. Hvis vi ser på svarene fra rådgiveren i den første

kommunen, kan det se ut som det i større grad er beskrivelser av hvordan de har jobbet, enn konkret hva de har tilbudt styrerne sine i form av tilrettelegging. Med utgangspunkt i hva Styrer 2, svarer kan det se ut som kommunen nr. 2 har vært mer spesifikke når det gjelder kompetanseheving.

6 Analyse og drøfting

I forrige kapittel presenterte jeg funn fra brevundersøkelsen fra styrere og rådgivere. I denne delen av oppgaven vil jeg drøfte funnene opp mot teori og forskning. Problemstilling som skal besvares er;

«Hvordan kan vi forstå styreres opplevelse av egen lederrolle og i hvilken grad sammenfaller denne forståelsen med kommunen som barnehageeier sitt syn på styreren som leder?»

Som beskrevet vil drøftingen deles inn etter disse kategoriseringene.

- Opplevelse av styrerrollen
- Opplevelse av Kompetansebehov
- Barnehageeiers styring og tilrettelegging

Først vil jeg se på hvordan mine informanter beskriver oppfatningen de har av styrerrollen og om denne oppfatningen samstemmer med foreliggende forskning. Deretter vil jeg se på opplevelsen av kompetansebehovet og oppgaver og funksjoner de vektlegger i rollen opp imot forskning. Til slutt vil jeg se på hvordan kommunene som eier styrer og tilrettelegger for å styrke kvaliteten i barnehagene. Etter hvert avsnitt vil jeg se på i hvilken grad styrere og rådgiverne sine opplevelser sammenfaller, og hvordan vi kan forstå et slikt sammenfall, eller fraværet av det.

6.1 Opplevelse av styrerrollen

Flertallet av styrerne beskriver en opplevelse av at kompleksiteten i rollen har økt. Denne opplevelsen sammenfaller med tidligere forskning (Gotvassli, 2019). Ekspertrapporten legger vekt på at det kan se ut som at styreren har fått flere sett med roller som skal forvaltes (Kunnskapsdepartementet, 2018). Dette samsvarer også med det Børhaug & Lotsberg fant i 2014. De trekker frem at inntoget av New Public Management har endret den organisatoriske strukturen, samt at desentralisering av arbeidsoppgaver har endret stillingsinstruksen til styrer (Kunnskapsdepartementet, 2018; Børhaug & Lotsberg, 2014). Samtidig har plasseringen av barnehagen i en utdanningskonteksten og med et tydeligere mandat om hvilke oppgaver og

forpliktelser som skal ivaretas av styrer (Kunnskapsdepartementet, 2017) vært med på å bidra til kompleksiteten. For å forstå hvordan opplevelsen av økt kompleksitet har utviklet seg, kan det også være viktig å se på at antallet samfunnsaktører og med interesse inn i barnehagen har økt. Ulike interessenter, har gjerne ulike forventninger til styreren. På den måten kan det oppstå rolleklarhet (Jacobsen og Thorsvik, 2019). Strand (2007) trekker opp at mens personalet ofte vil forvente en leder som er opptatt av oppgaver knyttet til integratorfunksjonen, vil kundene ha større fokus på produksjon. Eiere vil kanskje være mest opptatt av entreprenørfunksjonen, mens myndigheten gjerne vil ha fokus på administrasjon og kontroll. Ekspertrapporten (2018) trekker frem de samme spenningene hos ulike interessenter i relasjon til kompleksiteten til styrerrollen.

I tillegg til å rapportere økt kompleksitet beskriver styrerne at de opplever økt tidspress, i form av at tiden ikke strekker til for å ivareta alle arbeidsoppgavene. Forskning på betydningen av stillingsnivå viser også at mellomledere har et mindre avgrenset spenn i oppgavene sine enn det toppledere og førstelinjeledere har, og at de gjør flere oppgaver (Grønhaug et al., 2001). I en kommuneorganisasjon er styreren ofte plassert i en slik mellomleder posisjon. En større grad av oppgave uklarhet i mellomleder posisjoner, kan være med på å forklare opplevelsen av tidspress. Samtidig ser vi i forskningen til Gotvassli (1996) sine første studier på styreren som leder, at oppgaver knyttet til personalledelse (integratorfunksjonen) og utadrettet ledelse (entreprenørfunksjonen) ikke var lederfunksjoners styreren brukt mye tid på (Gotvassli, 1996). Dette stemmer i mindre grad med det Børhaug og Lotsberg finner litt over ti år senere. Mens Gotvassli fant tyngdepunktet hos styreren i den administrative ledelsen og noe i den pedagogisk ledelsen, fant Børhaug og Lotsberg i (2014) og Børhaug et al. i (2011) at styreren også bedrev mye pedagogisk ledelse. De fant også at utadrettet ledelse (entreprenørfunksjonen) var en viktig del av styrerens lederrolle. Denne utvidelsen i lederoppgaver, samt at pedagogisk ledelse er blitt en mer fremtredende funksjon, kan også bidra til å forklare styrerens følelse av økt tidspress, og at behovet for å måtte prioritere er reelt. Her kan en også se for seg at noen av funksjonene har større potensiale for å skape krysspress og prioriteringsbehov enn andre. Vi kan for eksempel tenke oss at oppgaver knyttet til utadrettet ledelse vil kunne skape spenninger i arbeidet med personalledelsen og det å skulle bygge kultur innad i barnehageorganisasjonen. Et slikt spenningsfelt kan vi også se mellom det pedagogiske og det administrative arbeidet. Det leder over i det neste hovedfunnet som handler om en opplevelse av skjevfordeling mellom tidsbruken på administrative oppgaver og arbeidsoppgaver som omhandler det pedagogiske arbeidet.

Både styrene og rådgiverne beskriver en overvekt av administratorsfunksjonen i styrerrollen. Administrative arbeidet prioriteres og utviklingsarbeid i barnehagen kan bli nedprioritert. Dette er det samme som Gotvassli fant i sine første studier for over 10 år siden (Gotvassli, 1996). Børhaug et al. (2011) finner også at administrativ ledelse den funksjonen styrer benytter mest tid på. Den faktiske tidsbruken stemmer således overens med den opplevelsen av styrerrollen som både eier og styrer beskriver. Vi ser også at mens styrene ser ut til å se på arbeidsoppgaver knyttet til administrasjon som en tidstyv og omtaler administrasjon med et negativt fortegn, ser det ut som om rådgiver mer konstaterer at slik er det, uten å gi det en valør. Børhaug et.al (2011) finner også i SOL-studien at dette er den funksjonene styrene ønsker å bruke mindre tid på. Det kan være interessant å gjøre seg noen refleksjoner rundt hvorfor det fremstår slik. Strand (2007) skriver at administrativ ledelse, er funksjonen som danner grunnlaget for produksjon i organisasjonen (Strand, 2007). Det samme hevder Adizes som fremmer systematikk og struktur som viktige byggesteiner for en effektiv organisasjon (Adizes, 1995). Det kan se ut som at styrerne ikke opplever det administrative arbeidet verken som grunnlag for produksjon eller effektiviserende. Dette kan handle om at styrene oftest har utdanning som pedagoger. På et generelt grunnlag kan det hende at både organisasjonsforståelsen og det å bruke og utvikle elementer i organisasjonen for å effektivisere og systematisere pedagogikken ikke er en kjent kunnskap eller måte å tenke rundt administrasjon på. Ekspertrapporten peker imidlertid på at det kan se ut som det ikke er de administrative ledelse styrerne bruker mest tid på, men repetitive administrative oppgaver som rapportering og ulike former for dokumentasjon (kunnskapsdepartementet, 2018).

Funn samsvarer med forskning at på bakgrunn av utvikling av barnehagesektoren har styreren fått mer arbeidsoppgaver rettet mot administrativ ledelse. På den ene siden er administrativ ledelse kjernen i en velfungerende organisasjon. På den andre siden kan det tolkes at økt administrative oppgaver går på bekostning av for eksempel utviklingsarbeid i barnehagen. En mulig forklaring kan være at med utbygging av barnehagesektoren og barnehagen har blitt større, øker også de administrative oppgavene til styrer. Med utgangspunkt i forskning kan det tolkes at styrer har fått flere sett med roller som skal forvaltes i hverdagen. Et tiltak kan være å delegerer noe av arbeidsoppgavene til pedagogisk leder. Dette samsvarer med ledelse som funksjon som handler om at arbeidsoppgaver kan utføres av andre enn kun styrer (Strand, 2007; Gotvassli, 2019, Børhaug & Lotsberg, 2016).

Informant skriver, også at de må dokumenter det pedagogiske arbeidet og utviklingsprosjekt til kommunen, noe som er en tidkrevende jobb. I følge forskningen til Børhaug et al. (2011) viser at

evaluering og utviklingsarbeid er noe styrerne benytter liten tid på. Dette kan skape et spenningsfelt da de administrative oppgavene øker, noe som fører til mindre tid til utviklingsarbeid som kan ramme kvaliteten i barnehagen (Ådeland, 2014; Børhaug et al., 2011; St. meld. nr. 41(2008-2009), 2009). Det kan stilles spørsmål om dokumentasjon til kommunen er en oppgave som tar mye tid, og kan det tolkes at styrer velger bort utviklingsarbeid på bakgrunn av dette. Dette kan være interessant og utforske videre da det kan oppleves at utvikling av kvalitet i barnehagen kan svekkes på grunnlag av merarbeid til kommunen.

Videre skriver rådgiver at det stilles mer krav til dokumentasjon og planlegging i dagens barnehager. Det står definert i rammeplanen (2017) at;

Barnehagen skal være en pedagogisk virksomhet som skal planlegges og vurderes. (...) Målet med barnehagen som pedagogisk virksomhet, er å gi barna tilrettelagt tilbud i tråd med barnehageloven og rammeplanen. For å oppnå dette skal barnehagen være en lærende organisasjon, og det pedagogiske arbeidet skal være begrunnet i barnehageloven og rammeplanen (Kunnskapsdepartementet, 2017. s. 37)

Dette innebærer at personalet må ha den rette kompetansen for å opprettholde kvaliteten på det pedagogiske tilbudet og at kompetansen er viktig for å oppnå nettopp dette. For å drifte barnehagen som en lærende organisasjon handler det om å løfte frem en dynamisk kultur som har et inkluderende læringsmiljø for personalet, som kan transformere kunnskap fra hvert enkelt individ og barnehagen som organisasjon. Kommunen som eier bør møte disse endringer for å opprettholde kvalitet i barnehagen. Igjen trer det frem ulike rollesett som må benyttes for å oppnå nettopp dette. Rollen som ressursfordeler innebærer at kommunen som barnehageeier satser på kompetanse tiltak, setter inn ressurser og ruster personalet for å arbeide med dine nye kravene (Gotvassli, 2013; Kunnskapsdepartementet, 2017; Schei & Kvistad, 2012). Dette samsvarer med Gotvassli (2019) tilpasningsmål som innebærer at kommunen analyserer og tilpasser endringene i takt med politiske føringer og nye krav fra dagens samfunn (Gotvassli, 2019).

I følge rådgiver 1 forventes det at styrer arbeider med utviklingsarbeid da barnehagen skal være en lærende organisasjon. Videre skriver rådgiver at dette krever høye krav til personalet. I følge strand (2007) kan arbeidsoppgaver som ligger implisitt hos styrer delegeres videre til pedagogisk leder i barnehagen. Børhaug et al. (2011) sin forskning viser en skjevfordeling på ulike arbeidsoppgaver som utføres i funksjonen pedagogikk ledelse. Informanten i Børhaug et al. (2011) sier de benytter

mest tid på det organisatoriske arbeidet som planlegging av det pedagogiske arbeidet. Samtidig trer det frem at de benytter noe mindre tid på oppdatering av det faglige. Det som skiller seg ut i svaret fra styrerne er at de benytter minst tid på evaluering og utviklingsarbeid i barnehagen (Børhaug et al., 2011; strand, 2007). Ved å drøfte funn fra denne oppgaven opp imot forskning kan det tolkes at forventningen fra kommunen rettet mot styrer er høy. På den ene siden ligger det en forventning om at styreren skal arbeide med utviklingsarbeid, men rådgiver definerer ikke hvilken satsningsområde eller hva kommunen har som strategisk plan for å styrke barnehagen som en lærende organisasjon. På den andre siden viser forskning at evaluering og utviklingsarbeid er den oppgaven styrer bruker minst tid på. I lys av forskning kan det tenkes at utviklingsarbeid i seg selv kan være et satsningsområde for kommunen som barnehageeier?

Et annet funn er at styrerne rapporterer at foreldresamarbeid oppleves som krevende. En av informantene hevder de møter på større utfordringer i hverdagen, da det oppleves at foreldre stiller høyere krav til barnehagen som institusjon. Det står definer i barnehageloven (2005) at «Barnehagen skal i samarbeid og forståelse med hjemmet ivareta barnas behov for omsorg og lek, og fremme læring og danning som grunnlag for allsidig utvikling» (Barnehageloven, 2005, § 1). Dette setter rammer for samarbeid med foreldre i det daglig for å fremme et psykososialt miljø for barna. I følge forskning til Børhaug et al. (2011) som viser at foreldresamarbeid er en av arbeidsoppgavene de benytter mye tid på i hverdagen. Som det er drøftet i det første avsnittet, skal styrer planlegge og legge til rette for det pedagogiske arbeidet i barnehagen. Samtidig som de har personalansvar for medarbeiderne og i denne rollen skal de blant annet arbeide med faglig oppfølging av personalet. I tillegg skal de opprettholde et tett samarbeid med foreldene i det daglig arbeidet. På den ene siden kan disse funnene sees i sammenheng med forskning hvor det trer tydelig frem at endringene av lederrollen stiller andre forventninger. På den andre siden viser forskning at arbeidsoppgaver kan delegeres videre og utføres av andre enn styrer i barnehagen (Strand, 2007). Ved å se dette opp imot forskningen til Grantusten (2016) som viser at styrer har ulik oppfatning av hvor viktig ledelse er i barnehagen, kan en forklaring på at tiden er knapp handle om hvordan styrer ser på viktigheten av ledelse i hverdagen. Dette kan gi ulik kvalitet på arbeidet i barnehagen (Granrusten, 2016; Strand, 2007; Gotvassli, 20019; Børhaug et al., 2011).

Funn viser at både styrerne og rådgiverne beskriver styrerrollen i lys av alle fire funksjonene i PAIE-diagrammet, og at funn fra denne undersøkelsen ikke kan plassere styreren med tyngdepunktet innenfor noen av funksjonene. Det kan imidlertid se ut til at funnene bygger opp under noen spenninger som ligger mellom administrasjon og pedagogisk arbeid, og at styrerens

oppgaver knyttet til utadrettede ledelse, bidrar til å skape en økning i den totale arbeidsmengden. Både opplevelsen av økt kompleksitet og økt tidspress kan til sammen tvinge frem behovet for hele tiden å måtte prioritere mellom oppgaver.

6.1.1 Grad av sammenfall av opplevelsen av styrerrollen

Som beskrevet tidligere hevder Quinn et al. (2015) at det er ulike skalaer man jobber etter i modellen competing values framework. Dette innebærer at styrere og rådgivere kan legge ulike vekt på hva som skal prioriteres innenfor ulike funksjoner. Det vil si at de kan prioritere intern, ekstern arbeidsoppgaver ulikt. Samtidig innebærer dette at de kan ulik fokus og opplevelse av om kontroll eller fleksibilitet er viktig i denne modellen. Det vil igjen si at ulike fokus og mål hos personalet kan påvirke hvordan man arbeider med funksjonen i PAIE-modellen (Quinn et al., 2015; Gotvassli, 2019). Dette bør ligge som et bakteppe når man ser på sammenfall av styrerrollen.

Funn viser at styrer og rådgiver enes at lederrollen til styrer har blitt mer kompleks. Det er gjennomgående at tid er en mangelvare, noe en rekke studier som er presentert i denne besvarelsen støtter opp under (Kunnskapsdepartementet, 2018). En styrer trekker frem at hun arbeider mer enn sin 100% stilling, som viser dette funnet tydelig. Deretter kan det sees ut som rådgiveren har høye forventninger til styrer som kan forklare noe av tidspresset styrerne opplever. Det kunne vært interessant å forske videre krysspresset som oppstår i forventningene sett fra to ulike ledd. Videre kan det sees som styrere og rådgivere har to ulike blikk rettet mot utførelsen av styrerrollen. Det oppleves at styrer arbeider mer med funksjonen kontroll, i motsetning til rådgiver som oppleves å ha mer fokus på utadrettet ledelse, når det drøftes styrerrollen. Videre enes både styrere og rådgiver at administrativ arbeid en funksjonen det er mest overvekt mot, noe som støttes i forskning. Dette danner noen spenninger mellom administrasjon og pedagogisk ledelse. Funn viser at både styrer og rådgiver plasserer styrerrollen i alle funksjonene i PAIE-modellen. Resultatene viser at styrer er bevisst på endringer i barnehagesektoren og at høyt arbeidspress setter de i tidsklemma (Gotvassli, 2019).

6.2 Opplevelse av kompetansebehovet

Økt fokus på kvalitet i barnehagetilbudet, samtidig som barnehagen skal være en læreende organisasjon viser kompleksiteten rettet mot kompetansebegrepet (Gotvassli, 2019).

Ekspertgruppen (2018) hevder at barnehagen har utviklet seg til strukturerte organisasjoner hvor

personalet sin kompetanse er sentral (Kunnskapsdepartementet, 2018). Dette kan sees i sammenheng med Schei & Kvistad (2012) som presiserer at;

Personalet er den viktigste ressursen i barnehagen. Det innebærer både hvordan personalet utfører arbeidet sitt, og hvordan de er satt til å utføre arbeidet. Det handler både om utdanningens kvalitet, men også kompetanseutvikling etter endt utdanning. Kompetanse er knyttet til den samlede kompetansen i barnehagen. Det er den som løftes for å bli mer bevisst barnehagens kvalitet (Schei & Kvistad, 2012, s. 93).

I følge Granrusten (2016) har barnehagen blitt en kompleks organisasjon som blir påvirket av den politiske kontekstene. Ekspertrapporten (2018) trekker frem at ulike aktører forventer i større grad kvalitet i tjenesten som tilbys (Kunnskapsdepartementet, 2018). Dette kan sees i sammenheng med utsagn fra begge rådgiverne. De hevder at styrer har behov for å øke lederkompetansen, da det i dagens barnehage er viktig med en leder som arbeider helhetlig og har langsiktige mål. Videre trekker de frem at styrer har behov for både kompetanse innenfor prosjektledelse, samt endring- og utviklingsarbeid i barnehagen. Samtidig hevdes det at styrene har høy kompetanse innenfor blant annet relasjonsledelse. Dette kan tolkes som rådgiverne har et innadrettet blikk, rettet mot hvilken kompetanse styreren har behov for å utføre pedagogisk ledelse i barnehagen. Dette samsvarer med utsagn til både styrer 2 og 3 som hevder at veiledningskompetanse er viktig for å sikre kvaliteten på tilbudet. Dette indikerer at både rådgivere og styrere har fokus på både pedagogisk ledelse (Produksjonsfunksjonen) og personalledelse (integrasjonsfunksjonen). Rådgiveren beskriver hvilken kompetanse styrene har behov for å øke rettet mot det pedagogisk arbeidet kan være interessant og drøfte mot utsagnet til styrer 3. Styrer hevder kommunen setter føringer for hvordan de skal arbeide med kompetanseheving i barnehagen. Det kan tolkes at hun opplever liten grad av autonomi og høy kommunal styring rettet mot kompetanseheving. Dette stemmer med forskningen til Børhaug & Lotsberg (2016) som beskriver at eier involverer seg i større grad i kvaliteten på det pedagogiske tilbudet (Børhaug & Lotsberg, 2016; Gotvassli, 2019; Adizes, 1995). Derimot hevder Moen (2006) at kommunen kan blande sin rolle som eier og myndighet. Kan det tenkes at barnehagen som myndighet har for stort fokus på mål og resultater. Det kan se ut som svarene fra rådgiveren i denne besvarelsen er opptatt av hvilken kompetanse som er nyttig for styrer å ha, men det trer ikke tydelig frem hvordan de som eier arbeider i fellesskap for å kartlegge behovene.

Ved å videreføre utsagnet til styrer 3 som beskriver en opplevelse av høy kommunal styring og koble dette på kompetansebegrepet kan det tolkes at styrer som daglig leder bør inneha oversikt

over hvilken kompetansebeholdning som eksisterer i personalet. Den uformelle kompetansen er hvilken praksiserfaring personalet har, og den formelle kompetansen handler blant annet om hvilken utdanning de har. Disse kompetansene danner grunnlaget for hvilken realkompetanse som eksisterer hos personalet (Lai, 2013). I følge forskningen til Gotvassli (2013) kan styreren benytte seg av ståstedsanalyse for å kartlegge hvilket behov personalet har for å løfte hver enkelt medarbeider (Gotvassli, 2013). Det kan trekkes paralleller til Mintzbergs (2019) overvåkerrollen som innebærer å ha overblikk over styrker og svakheter i organisasjonen, som blant annet kompetansebeholdningen til personalet. (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Gotvassli, 2013). Personalet består av mennesker med både formell- og uformell kompetanse. Flertallet av personalet som er mest sammen med barna i barnehagen, er medarbeider med barn- og ungdomsarbeider utdanning og ufaglærte. Samtidig er det ulik kompetanse hos barnehagelæreren da noen har lang praksiserfaring og nyutdannede som har kort fartstid i barnehagen. «Dette mangfoldet av kompetanse kan ses på som styrker, men det krever at pedagogisk leder er i stand til å ta i bruk denne mangfoldige kompetansen» (Eik, Steinnes & Ødegård, 2016, s. 79). Det kunne vært interessant i videre forskning og se på samarbeidet mellom kommunen som eier og styrer som daglig leder i henhold til arbeid med kompetansebegrepet. På den ene siden kan det være en styrke at kommunen som eier trekker inn faglig oppfølging av personalet. Dette kan indikere at de er opptatt av å styrke kvaliteten i alle de kommunale barnehagene de har ansvaret for. Men kan det tenkes at det er styrer som har kunnskapen, om hvilken kompetanse personalet har behov for å styrke? For er det virkelig slik at alle i personalet i de ulike kommunale barnehagene har behov for akkurat den samme kompetansehevingen? Man kan stille spørsmål ved hvem som har definisjonsmakten om hva som er mest hensiktsmessig ved implementering av ny kompetansebeholdning.

Et interessant funn kan sees i svaret fra styrer 2 som opplever "være en utenriksminister og en oversetter for personalet sitt. SOL-studien til Børhaug et al. (2011) hevder det finnes lite forskning på strategisk ledelse (entreprenørfunksjonen). I deres forskning finner de imidlertid at alle styrene bruker noe tid på denne funksjonen, men at det kan være uklar funksjon forståelse av styrer, om hva strategisk ledelse er i praksis. De skriver at «det mest slående (...) når det gjelder disse utadrettede oppgavene, er det praktisk talt ingen som ikke bruker tid på dette» (Børhaug et al., 2011, s. 125; Gotvassli, 2019). Dette samsvarer med Ekspertgruppen (2018) som trekker frem forskningen til Granrusten om strategisk ledelse i barnehagen. Den vises at styrene benytter tid på strategisk ledelse i barnehagen. «Granrusten finner at barnehagestyrere har uklare ideer om hva strategisk ledelse er. Men det hindrer dem ikke i å drive med strategisk ledelse, tvert imot»

(Kunnskapsdepartementet, 2018, s. 157). Derimot trekker Gotvassli (2019) inn at strategisk ledelse er den funksjonen styrer benytter minst tid på (Gotvassli, 2019). Det som skiller svaret fra styrer 2 til resten av informantene er hun har blikket rettet mot utadrettet ledelse. I tråd med utsagnet til Gotvassli kan det tolkes at dette er en funksjon det ikke benytter mye tid på. Dette kan være en årsak at dette ikke nevnes ytterligere i mine funn. Ved å trekke inn ekspertrapporten (2018) og Børhaug et al. (2011) kan derimot tolkes at de arbeider med dette ubevisst. Det kan trekkes paralleller til personalet sin tause kunnskap (Gotvassli, 2019). Ved å trekke inn doktorgraden til Liv Torunn Eik (2013) Kan mangel på bruk av fagspråk i hverdagen også være en årsak. Sentrale funn i forskningen til Eik (2013) viser at «teoretisk kunnskap og forståelse av sentrale begreper kan stå i fra for å fordampe dersom fagbegrepene ikke anvendes» (Eik, 2013, s. 354). En mulig forklaring kan være at dersom fagspråk ikke benyttes bevisst, kan det tolkes at arbeid med strategisk ledelse (entreprenørfunksjonen) blir både mangelfull og usynlig.

Ved å videreføre utsagnet fra styrer 2 om å arbeide som utenriksminister kan det sees hvilken strategisk kompetansebeholdning som er viktig i dette arbeidet. Børhaug & Lotsberg (2016) trekker frem ulike strategier for å arbeide med strategisk ledelse i barnehagen. *Institusjonelle omgivninger* innebærer å være tilpasningsdyktig i henhold til endringer og forventinger fra dagens samfunn. Ved å drøfte forskning opp imot funn kan det tolkes at styrer er opptatt *Institusjonelle omgivninger* for å opprettholde kvaliteten i tilbudet. Styrer skriver at strukturer og rammer er viktige faktorer, noe som samstemmer med forskningen til Børhaug & Lotsberg (2016). På den ene siden innebærer dette at styrer må forvalte ulike sett med lederroller for å opprettholde kvaliteten i barnehagen. I rollen som *overvåker* danner hun seg oversikt over barnehagens sterke og svake sider for å ha gode rammer i barnehagen, samtidig innebærer denne rollen å se mulighet for endring og utvikling utenfor barnehagen. Ved å drøfte utsagnet å være utenriksminister kan sees opp imot *forhandlerrollen* som innebærer å forhandle med både eksterne aktører, men også barnehagemyndigheten i henhold til blant annet endring i barnehagesektoren. Ved å se funn opp imot forskning kan det tolkes at styrer er bevisst sin institusjonelle *omgivninger* samtidig trer det frem at styrer bør navigere mellom ulike rollesett for å opprettholde kvaliteten i barnehagen (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Adizes, 1995; Børhaug & Lotsberg, 2016).

Videre trekker to av informantene frem at styrer må være imøtekommende og fleksibel i henhold til administrative arbeidsoppgaver som oppstår spontant i hverdagen. Styrer 3 skriver at styrer må kunne lede her og nå situasjoner som oppstår i hverdagen. Det kan sammenlignes med svaret fra styrer 2 som skriver at styrer må sjonglere mange baller i luften, ved å være tydelig, selvstendig og

ta avgjørelser. Disse utsagnene indikere at styrer har behov for kompetanse innenfor hele PAIE-modellen (Gotvassli,2019; Adizes, 1995). Sett om imot Gotvassli (2019) som deler administrative oppgaver inne i formelle- og uformelle strukturer innebærer dette at ulike lederroller skal forvaltes. Ved å se nærmere på uformelle elementer som blant annet handler om vaktlister og det strukturelle i organisasjonen kan det sees i lys av Mintzberg rolle teori (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Ved å trekke paralleller til styrer sitt utsagn at styrer må ta spontane avgjørelser kan det trekkes inn beslutningsroller. Rollen som ressursfordeler kan dette handle om oppfølging av vaktlister. Sykdom på en avdeling vil i denne forbindelse utløse en situasjon styrer må løse raskt i henhold til regelverk om bemanning på avdelingen. På den ene siden kan dette innebære at styrer danner seg oversikt over antall barn og medarbeidere på ulike avdelinger, for å se på muligheten for å flyttet på ansatte slik at lovverket blir opprettholdt. På den andre siden kan dette innebære at styrer får inn en vikar slik at det er nok bemanning på avdelingen. Dette kan igjen rettes mot rollen som kriseløser da det er en trussel til ressursene på avdeling som innebærer at styrer må ta raske avgjørelser. Videre kan det trekkes mot anførerrollen som handler om å motivere de ansatte som blant annet til å arbeid på en annen avdeling på grunn av sykdom (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Ved å se på de uformelle elementene kan dette innebære at medarbeiderne på bakgrunn av dette danner sine egne sett med regler de arbeider etter. Ved å drøfte funn opp mot teori kan det tolkes at lederrollen er kompleks og det trer frem ulike sett med roller styrer må forvalte i henhold til blant annet de administrative oppgavene i hverdagen.

Styrer 3 forteller at hun opplever opplæring av digitale verktøy som skal implementeres i barnehagen som tidkrevende, og at dette tar bort mye tid fra andre oppgaver i hverdagen. Videre trekker hun frem at kommunen legger føringer for hvordan det skal arbeides med kompetanseheving av personalet. På bakgrunn av dette er hun bevisst på å legge til rette for at personalet skal få en helhetlig opplevelse, samtidig som det skal virke meningsfylt. I følge forskning er personalledelse en arbeidsoppgave styrer benytter mye tid på. Sett i lys av Børhaug et al. (2011) som trekker frem at motivasjon av personalet er noe styrer bruker mest tid på, videre viser deres funn at de ønsker å benytte mindre tid på motivasjon (Børhaug et al., 2011). Forskningen til Strand (2007) viser det motsatte. I følge Strand (2007) er rutiner og lover en viktig bit av personalledelse, men det er samhold, motivasjon og arbeidsmiljø som er nøkkelfaktorer til en dynamisk organisasjon (Strand 2007; Schei og Kvistad, 2012). Videre trekkes det frem at kompetanseutvikling og mestringsfølelse er essensielt viktig for å trives på jobben (Strand, 2007; Gotvassli, 2019; Børhaug et al., 2011; Lai, 213). Dette indikerer en styrer må ha kompetanse om

innadrett ledelse hvor fokuset er mot integrasjon funksjonen i organisasjonen (Gotvassli, 2019; Strand, 2007)

En av rådgiverne skriver at styrer har høy kompetanse når det handler om *relasjonsledelse*. Noe som er viktig egenskap for å opprettholde trivsel ved bruk av blant annet kommunikasjon som kan styrke samspillet i barnehagen. I følge Spurkeland (1998) har ledere som benytter seg av denne tilnærmingen evne til å opparbeide seg tillit blant personalet. Videre skriver rådgiveren at kulturen som eksisterer i barnehagen påvirker kvaliteten. Det kan tolkes at styrer bør ha forståelse for hvordan en organisasjon fungerer. Larsen & Slåtten (2014) skriver at en organisasjon er satt sammen som et sosialt system, hvor personalet blant annet jobber som et team for å oppnå målene i barnehagen. Dette innebærer at styrene må ha kompetanse for hvordan organisasjoner fungerer for å drifte barnehagen som en lærende organisasjon (Gotvassli, 2013; Larsen & Slåtten, 2014). Videre skriver rådgiveren at kulturen som eksisterer i barnehagen kan igjen styrke mestringskompetansen hos personalet. Ifølge forskning kan dette sees opp imot *anførerollen* som handler om å motivere og inspirere personalet, for blant annet og danne en god kultur (Jacobsens & Thorsvik, 2019). Gotvassli (2019) hevder kompetanseutvikling er viktig for å styrke mestringsfølelsen, samt motivere personalet (Gotvassli, 2019). Ved å se dette opp imot Dale (1989) kan det tolkes hvilken kompetanse styrer bør ha for å løfte personalets kompetanse. Dale (1989) beskriver ulike typer kompetanse som kan styrke kvaliteten i en organisasjon. Sett opp imot barnehagen handler *kompetansenivå K1* om hvordan styrer kan *mediere* kunnskap til medarbeiderne for å styrke praksisfellesskapet. K1 nivået retter seg dermed mot hvordan styrer utvikler personalets kompetanse ved å benytte seg av kommunikasjon og samspill som kan fremme den læringsaktiviteten som skal gjennomføres for å heve den faglige kvaliteten i barnehagen. *Kompetansenivå K2* handler om hvordan styrer planlegger undervisningen i barnehagen. Dette kan sammenlignes ved innføringen av den ny Rammeplanen og hvordan styrer planlegger og implementere de nye politiske styringsdokumentene til barnehagen, for deretter å evaluere og eventuelt endre arbeidsmåten for å nå målet. *kompetansenivå k3* handler om å reflektere over egen praksis for å styrke kvaliteten i barnehagen (Dale, 1989; Säljö, 2002) På den ene siden kan det tolkes som at styrers kompetanse kan ha en innvirkning på kompetansebeholdningen til personalet. Men er det slik at det kun er styrer som er ansvarlig for kvaliteten i barnehagen? Kan det tenkes at personalet har et ansvar for hvilken arbeidskultur som eksisterer i barnehagen? Sett i lys av Edwards (2015) er kommunikasjon, refleksjon og profesjonelt skjønn viktig for å styrke kompetanse til organisasjonene.

Sett i lys av forskning er konflikter en tematikk som oppstår i alle organisasjoner. Strand (2007) hevder konflikter må tas på alvor da dette kan være skadene for organisasjonen. I følge forskningen til Børhaug et al. (2011) er konflikthåndtering en av arbeidsoppgavene en styrer benytter minst tid på innenfor integrasjonsfunksjonen. Samtidig skriver de at dette er den arbeidsoppgaven de ikke ønsker å benytte mye tid på. Til slutt viser forskningen til Børhaug et al. (2011) at en av årsakene kan være at det er eieren av barnehagen som ofte håndterer konflikter blant personalet. (Børhaug et al., 2011). En av styrerne skriver at kompetanse innenfor konflikthåndtering i personalgruppen er en mangelvare. Dette samsvarer med forskningen til Børhaug et al. (2011) som viser at konflikter er oppgaver styrer ikke ønsker å benytte mye tid på. På den ene siden kan det tolkes at styrer unngår konflikter, som kan ha en sammenheng med manglende kompetanse. På den andre siden kan det tolkes at styrer ikke ser viktigheten med å arbeide strategisk med konflikter i hverdagen. Mintzberg (2019) sin rolleteori kriseløser trekkes det frem at det eksisterer tre typer konflikter i en organisasjon. Den første retter seg mot eksterne konflikter, den andre handler om tap av ressurser internt. Den siste handler om konflikter mellom medarbeidere i barnehagen. Sett opp imot Strand (2007) som hevder arbeid med konflikter i hverdagen er viktig for å opprettholde en sunn kultur, og informanten sitt utsagn at styrer mangler kompetanse innenfor konfliktløsning, kan det tolkes at behovet for kompetanseheving er stor (Johnsen, 2015). Ved å se behovet for kompetanse innenfor konflikthåndtering trekkes det inn teori fra Spurkeland (1998). Spurkeland (1998) sin konflikt utviklingsmodell kan benyttes som et verktøy for å bygge opp kompetanse for å håndtere konflikter på arbeidsplassen. Denne modellen deles inn i tre stadier hvor det første er irritasjonsstadiet som kan oppstå i tette jobbrelasjoner. Dette kan handle om at personalet opplever usikkerhet rundt sin rolle eller faglige ståsted. Et praktisk eksempel på dette kan være samarbeidet mellom to pedagogiske ledere som ikke fungerer optimalt da de er uenige i hvordan de skal jobbe med barnehagens felles visjon, noe de tolker ulikt. Sett med et relasjonsorientert blikk er denne fasen ufarlig, men igangsetting av tiltak for å dempe uro da dette kan være hensiktsmessig. Det neste stadiet er misnøyestadiet som innebærer at en tredjepart blir trukket inn i konflikten og her er det fare for at samarbeid brytes og allianser kan oppstå. Her er det viktig å igangsette tiltak slik at det ikke oppstår subkultur i barnehagen. Det siste stadiet er konfliktstadiet, her er tillit samt relasjoner brutt og dette stadiet kan oppleves som vanskelig for en leder i barnehagen, men med de rette verktøyene og erfaring kan dette håndteres på en tilfredsstillende måte (Spurkeland, 1998; Larsen & Slåtten, 2014). Ved å løfte empiri fra informanten inn i teorien handler dette om at en styrer må være oppmerksom på de signalene, samt kulturen som eksisterer i barnehagen. På denne måten kan konflikter løses før de kommer til et punkt hvor situasjonen er låst.

Funn viser at både styrer og rådgiver er opptatt av å arbeide med kompetanseheving i barnehagen for å opprettholde kvaliteten. Det som skiller seg ut er blant annet at styrer skriver det er kommunen som legger føringer for hvordan hun skal arbeide med kompetanseheving i barnehagen. Det kan tolkes at kommunen har et overgripende tilnærming overfor styrer. Derimot er rådgiver opptatt av kulturen som eksisterer i barnehagen, påvirkning på hvordan det arbeides med kompetanseheving. Som sagt trer det frem at de er opptatt av kompetanseheving i barnehagen, men ulike roller kan være en forklaring på hvordan de opplever dette. Kommunen som eier er pliktig til å opprettholde kvalitet i barnehagen i tråd med samfunnsmandatet. Styrer har det samme mandatet, men som daglig leder. Dette kan danne interessekonflikt, samtidig som de har samme mål, nettopp kompetansebeholdningen til personalet. Et viktig funn er at det kun er styrer som trekker frem konflikthåndtering. I følge forskning er mangel på konflikthåndtering skadene for organisasjoner (Strand, 2007). Ved å opprettholde sterk kultur som rådgiver er opptatt av, kan det tolkes at konflikthåndtering er et viktig moment. Kan det tenkes at det optimale er tett dialog mellom rådgiver og styrer, for å arbeide strategisk med konflikthåndtering i hverdagen? Dette er i strid med forskningen til Børhaug et al. (2011) som viser at dette er funksjonene de benytter minst tid på. På den andre siden samsvarer dette med Strand (2007) som hevder at personalledelse er nøkkelen til en sunn kultur, dette innebære også funksjon konflikthåndtering (Strand, 2007; Johnsen, 2015). Som beskrevet tidligere hevder Quinn et al. (2015) at det er ulike skalaer man jobber etter i modellen competing values framework. I open systems modell kan medarbeidere ha høyt fokus på å arbeide med utadrettet ledelse, med ekstern fokus, derimot kan andre medarbeidere ha mer fokus på fleksibilitet i denne modellen. Det vil igjen si at ulike fokus og mål hos personalet kan påvirke hvordan man arbeider med funksjonen entreprenørskap i barnehagen (Quinn et al., 2015).

Funn viser at noen av informantene beskriver at de er praksisbarnehager noe som innebærer at de skal følge opp studenter samt praksislærere. De skriver at dette er en av arbeidsoppgavene de opplever som viktig, men arbeidet er i tillegg til sin stillingsinstruks. Ved å være en praksisbarnehage utløser mer ansvar og administrative arbeidsoppgaver for styrer. Sett i lys av Mintzbergs forskning er forbindelsesleddet en sentral rolle da gode relasjoner mellom med praksislærer og universitet er viktig. Videre er informasjonsformidlerrollen sentral ved å samarbeide med universitetene og praksislærer er bindeledd mellom arbeidsoppgavene som følger med, samt sin egen rolle som skal formidle videre til universitet hvordan studenten har utfører sin praksis. Videre har styrer forpliktelse til å følge opp praksislærer i henhold til studenten som er i praksis. Ressursfordelerrollen vil i dette tilfelle også være sentral da det å ha studenter i praksis innebærer at praksislærer skal bruke tid på å følge opp studenten faglig. På den ene siden innebærer

dette mer ansvar for styrer ved å følge opp praksislærer, student og universitetet. På den andre siden vil dette utløse mer administrativt arbeid som ifølge forskning allerede er overbelastet (Jacobsen & Thorsvik, 2019; Børhaug et al, 2011).

6.2.3 Grad av sammenfall av kompetansebehovet

Som beskrevet tidligere hevder Quinn et al. (2015) at det er ulike skalaer man jobber etter i modellen competing values framework. Dette innebærer at styrere og rådgivere kan legge ulike vekt på hva som skal prioriteres innenfor ulike funksjoner. Det vil si at de kan prioritere intern, ekstern arbeidsoppgaver ulikt. Samtidig innebærer dette at de kan ulik fokus og opplevelse av om kontroll eller fleksibilitet er viktig i denne modellen. Det vil igjen si at ulike fokus og mål hos personalet kan påvirke hvordan man arbeider med funksjonen i PAIE-modellen (Quinn et al., 2015; Gotvassli, 2019). Dette bør ligge som et bakteppe når man ser på sammenfall av kompetansebehovet.

Funn viser at både styrer og rådgiver er bevisste på at det er økt kompleksitet i barnehagen, noe som utløser mer behov for å styrke kompetansen. Begge rådgiverne påpeker at styrene har behov for mer ledelseskompetanse. Styrere og rådgivere enses med at kompetanse er viktig i dagens barnehage, men en styrer trekker frem at hun opplever mye kommunal styring rettet mot hva hun skal satse på. Funn viser at rådgiverne ramser opp hvilken kompetansebeholdning styrene har, og hvilken kompetanse de bør styrke. Mine funn viser at det er lite fokus på utadrettet ledelse både hos styrene og rådgiveren. Det er kun en styrer som har et utadrettet fokus. De resterende informantene har et innadrettet blikk rettet mot pedagogisk ledelse. Igjen skriver styrer at administrative oppgaver er en oppgave styrer bruker mye tid på i hverdagen. Det trekkes frem at daglige oppgaver utløser ofte mye administrativ arbeid for styrene i ulike roller i hverdagen. Videre viser funn at styrere nevner de arbeider med digital kompetanse og at de mangler kompetanse om konflikthåndtering. Rådgiveren nevner ikke at styrer har behov for digital kompetanse, eller at de har behov for kompetanse innenfor konflikthåndtering. noe som er interessant. Det kan synes å være ulik oppfatning om hvordan man skal styrke kvaliteten på kompetansen til styrene og hva som er viktige satsningsområder for å møte kravene til fremtidens barnehage.

6.3 Barnehageeiers styring og tilrettelegging

I følge Moen (2006) er det kommunen som eier som har ansvar for kvaliteten på det pedagogiske tilbudet og følge pålagt lovverk om drift av barnehage. Derimot er det styrer som har ansvaret for å igangsette og opprettholde denne kvaliteten (Moen, 2006). Videre hevder Moen (2006) at kommunen har ansvar for å ansette kompetent personalet. Dette samsvarer med barnehageloven som skriver at «Kommunen skal gi veiledning og påse at barnehagene drives i samsvar med gjeldende regelverk» (Barnehageloven, 2005, § 16). Dette indikerer at kommunen som eier har ansvaret for kompetansen som eksisterer i sine barnehager. Det kan sees som begge rådgiverne er bevisste på dette ansvaret. Begge rådgiverne skriver det er blitt benyttet ulike tiltak for å styrke lederkompetansen til styrer. Rådgiver 1 skriver at det kunne vært jobbet mer systematisk fra kommunens side for å styrke lederkompetansen, da vi ser behovet for mer lederstøtte. Videre skriver hun at kommune som eier har ansvaret for at styrer innesitter med lederkompetanse for å drifte barnehagen. I følge Moen (2006) har kommunen som eier ansvaret for å veilede styrerne slik at de arbeider i tråd med sitt samfunnsmandat. I følge rådgiver 1 kreves det mer ressurser enn hva kommunen har i dag for å følge opp dette optimalt. At kommunen opplever knappe ressurser kan trekkes mot *ressursfordelerrollen* til Mintzberg (2019) som handler om at kommunen som eier bør ha oversikt over økonomien, personalet for å drifte mest effektivt samt opprettholde kravene (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Rådgiver 2 skriver at de har hatt fokus på nettverksjobbing og kompetanseutvikling rettet mot lederne. Samtidig har de hatt fokus på at styrer skal reflektere over egen praksis, samt samarbeidskultur og ressursmobilisering. Dette indikerer at kommunen som eier har ulike roller de skal forvalte for drifte barnehagen etter samfunnsmandatet. På den ene siden kan rollene trekkes mot *gallionsfigurrollen* som indikerer et symbolsk perspektiv på eierskapet. Videre kan det handle om *overvåkerrollen* som beskrevet før handler om oversikt over behovene, både i og utenfor de kommunale barnehagene. Samtidig som svakheter og styrker i organisasjon er en viktig faktor for å styrke lederrollen. På den andre siden kan det rettes mot *anførerrollen* som innebærer at kommunen motiverer styrerne og personalet i henholdt til å tilegne seg ny kompetanse. Som et *forbindelsesledd* utvikles gode relasjoner med både styrer og personalet som kan danne en god samarbeidskultur i de kommunale barnehagene. Kommunen som «barnehageeier har ansvaret for nødvendig kompetanseutvikling og etter- videreutdanning for personalet» (St.meld. nr. 41(2008-2009), 2009, s. 33). Det kan tolkes ut i fra funn at kommunen som eier er opptatt av å styrke kompetansen til personalet samt kvaliteten i barnehagen.

Videre kan det være interessant å se utsagnet til rådgiverne som hevder de har hatt ulike tiltak for å styrke lederkompetansen, opp imot utsagn fra styrer 1 og styrer 2. Informantene arbeider i samme

kommune, men har to ulike erfaringer for hvordan kommunen arbeider med å styrke lederkompetansen. Styret 1 skriver at hun har kort fartstid som styrer, og opplever ikke at det har vært noe fokus på lederkompetanse den perioden hun har arbeidet som styrer. Derimot trekker hun frem at kommunen har hatt andre fokusområder som lederutdanning for pedagogiske ledere, realfagsatsning og barn i risiko. Styret beskriver at på eget initiativ valgte hun å være observatør når de pedagogiske lederne hadde lederkurs. Styret 2 skriver at kommunen har blant annet hatt lederutdanning rettet mot relasjonsledelse og den vanskelige samtalen som tema. I følge Moen (2006) har kommunen som eier ansvar for at barnehagen driftes etter sitt samfunnsmandat. Det står definert i Kvalitet i barnehagen at «Kontinuerlig kompetanseutvikling er viktig for å skape gode barnehager og for å utvikle barnehagen i tråd med samfunnets krav, forelderens forventinger og lov og rammeplan (St.meld. nr. 41(2008-2009), 2009, s. 33). Barnehagen er pålagt å ha et personale med rett utdanning samtidig som kompetanse er viktig for å opprettholde kvaliteten i barnehagen. Stortingsmeldingen 24 – *Fremtidens barnehage* definerer at «Det er de voksne i barnehagen som er avgjørende for hvor god kvalitet barnehagen har. Det er viktig at de har kompetanse og kunnskaper om barns utvikling og om hvordan barn skal støttes i sin læring og dannelse» (Meld. St. 24 (2012-2013), 2012, s. 3); Barnehageloven, 2005). Sett i lys av forskning og lovverk, er en av kommunens viktigste oppgaver å videreutvikle personalet slik at de leverer god kvalitet i barnehagetilbudet. Kommunen som eier har personalansvaret i henhold til de juridiske føringene og oppfølging av sine medarbeidere (Moen, 2006; Børhaug & Moen, 2014). På den ene siden kan det tolkes at på bakgrunn av styret 1 sin korte fartstid som styrer, kan det være at kommunen i denne perioden ikke har hatt tilbud om lederutdanning. En mulig forklaring kan være som styret 1 selv skriver at kommunen har hatt fokus på å styrke kompetansen til de pedagogiske lederne. På den andre siden kan det handle om økonomiske rammefaktorer som kan indikere at kommunen må ta noen valg for hvordan de arbeider med kompetanseheving. Dette kan sees i sammenheng med Børhaug & Lotsberg (2016) *tekniske omgivelser* som nettopp handler om å drifte barnehagen effektivt ut i fra økonomiske rammefaktorer (Børhaug & Lotsberg, 2016; Børhaug & Moen, 2005; Moen, 2006). Men kan det tenkes at styret 1 som har kort fartstid burde blitt ivarettatt på en annen måte uavhengig av kommunens satsningsområder og økonomiske rammefaktorer? Man kan stille spørsmål ved hvorfor kommunen ikke har ivarettatt ny ansatt styrer sin, da de selv påpeker at det stilles mer krav til styrer i dagens barnehager. Noe som samsvarer med forskning (Granrusten, 2016; Gotvassli, 2019; Kunnskapsdepartementet, 2018). Videre kan det være interessant å trekke inn styret 3 som skriver at hennes kommune tilbyr lederskole og veiledning for nyansatte. Kan det indikere at kommunene har ulike økonomiske rammefaktorer. Kan det knyttes til at kommunene i denne besvarelsen har ulik forutsetning for kompetanseheving i henhold til kommunens økonomi?

Dessuten kan en annen faktor være at kommunene har ulik visjon om valg av satsningsområder. Imidlertid er det nødvendig å undre seg over hvilken kompetansebeholdning rådgiverne har som har hovedansvaret for kvaliteten i barnehagene. Kan det tolkes at det kan være ulik kvalitet i de kommunale barnehagen ut i fra kompetanse til rådgiverne og de økonomiske rammefaktorer?

Informantene beskriver også at det stilles mer krav til planlegging og dokumentasjon av arbeidet i barnehagen, hvor ordet kvalitet har en høy faktor. Kommunen som eier innebærer at de har ansvaret for flere barnehager samtidig. Kommunen har sammen med de kommunale styrerne hovedansvaret for drifte barnehagen etter samfunnsmandatet. Kompleksiteten trer frem i den grad med tanke på ulike roller som skal forvaltes for å oppnå kvalitet. Dessuten kan det knyttes opp imot hele PAIE-modellen med tanke på kvalitet og arbeidsoppgaver. Kommunen som eier og styrene bør sjonglere og ha kompetanse til å forvalte både produksjon-, administrasjon-, integrasjon og entreprenørfunksjonen i hverdagen (Gotvassli, 2029; Strand, 2007; Adizes, 1995). Utsagn fra den ene rådgiveren som opplever at styrer arbeider på sin egen tue, kan være interessant å se opp imot hvilken rolle kommunen som eier har for å danne gode relasjoner på tvers av barnehagene. I følge forskning til Mintzberg (2019) kan det sees at kommunen som barnehageeier ulike sett med roller for å oppnå nettopp dette (Jacobsen & Thorsvik, 2019). I anførerrollen har kommunen som eier ansvar for å motivere de ansatte, støtte styrer i de endringene barnehagesektoren står ovenfor. Som forbindelsesledd handler rollen om å danne gode relasjoner i barnehagen, samt overfor andre instanser som har forbindelser med barnehagen. Barnehageeier i overvåkerrollen innebærer å arbeide strategisk med kontroll på endringer og utvikling for kommunen som eier, samt ha oversikt over den politiske arenaen (Jacobsen & Thorsvik, 2019). En forklaring kan være at rådgiveren oppfatter at styrer sitter på sin egne tue kan handle om hvordan kommune som eier motiver og støtter styrer til å samarbeide med andre både i og utenfor organisasjon. Imidlertid kan det indikere at styrer opplever endringene i barnehagesektoren som utfordrende, da forskning viser at organisatoriske strukturer har endret seg, samtidig som lederrollen har i dagens samfunn flere sett med roller og arbeidsoppgaver enn for kort tid siden (Granrusten, 2016; Jacobsen & Thorsvik, 2019; Gotvassli, 2019). Ved å trekke inne alle funksjonene i PAIE-modellen kan det tolkes at styrer utfordres på tid i henhold til å samarbeide med andre kommunale barnehager (Gotvassli, 2019). Videre ville det vært interessant å utforske om det kan oppleves forskjell å være styrer i en kommunal eller en privat barnehage. Både Ekspertgruppen (2018) og Børhaug et al. (2011) skriver at de private barnehagene er mer positive til konkurranse enn de kommunale barnehagene. Videre skriver Ekspertgruppen (2018) at «det er også variasjon mellom offentlige og private barnehager når det gjelder hvordan styrerne reagerer mot kommunale vedtak de ser som uheldige»

(kunnskapsdepartementet, 2018, s. 161). Videre trekker ekspertgruppen frem at kan forstås at de private styrerne har mer autonomi og opplever at de er bedriftsledere. Kan dette bety at kommunale styrer opplever mer press på dokumentasjon, samt mer styring fra kommunen som eier? Funnen til Guldbrandsen & Eliassen (2013) støtter oppunder at det er tettere kontakt med kommunale styrer og kommunen, enn kontakten mellom private styreere og kommunen.

Rådgiver 2 beskriver en opplevelse av at styrer må sjonglere mellom en «jungel» av arbeidsoppgaver i hverdagen. Dette samsvarer med forskning om kompleksiteten av lederrollen i dagens barnehager (Gotvassli, 2019; Kunnskapsdepartementet, 2018). Forskningen til Bø (2016) viser at tradisjonell ledelsespraksis står i et spenningsfelt da dagens organisasjoner krever mer av dagens ledere (Bø, 2016). Kompleksiteten viser nettopp at styrerrollen må forvalte alle fire funksjonene til Adizes (1995) produksjon-, administrasjon-, integrasjon og entreprenørfunksjonen i en hektisk hverdag. (Gotvassli, 2013; Adizes, 1995). Videre kan denne kompleksiteten kobles på Børhaug & Lotsberg (2016) sin forskning om *tekniske omgivander, institusjonelle omgivnander og strategisk leiing* for å drifte en organisasjon. Sett opp imot at styrer har en *jungel* av oppgaver kan det innebære at en proaktiv tilnærming er hensiktsmessig (Jacobsen, 2012). For å arbeide med *strategisk ledelse* hevder Strand (2007) at leder bør tolke sine omgivelser for å igangsette tiltak som kan styrke kvaliteten. Dette kan sees i sammenheng med Mintzberg (2019) *overvåkerrollen* som innebærer å analysere behov i og utenfor barnehagen, samt kartlegge svakheter og styrker. Denne tilnærmingen kan være hensiktsmessig for å kartlegge behovene for *tekniske omgivander* som handler om å drifte organisasjonen effektiv (Strand, 2007; Gotvassli, 2019; Børhaug et al., 2011). Videre skriver rådgiver 1 at barnehagen har blitt større noe som innebærer at det er flere barn samt flere medarbeidere styrer har lederansvar for. Dette støttes i forskningen til Granrusten (2016) hvor det trekkes frem at barnehagen har både blitt flere og større barnehager (Granrusten 2016). Ved å se dette opp imot Mintzbergs rolleteori kan det tolkes at styrer har fått flere lederroller som skal forvaltes (Jacobsen & Thorsvik, 2019). Dette kan sees i sammenheng med forskningen til Bø (2016) som hevder at tradisjonell ledelse har endret seg de siste årene som krever mer av lederrollen i dagens samfunn. Videre kunne det være interessant å se nærmere på hvordan kommunen som eier tilrettelegger og styrker styres kompetanse. En mulig tilnærming for å møte disse endringene, hevder Bø (2016) at hybridledelse kan være et tiltak (Bø, 2016). Dette innebærer at styrer må *sjonglere* mellom ulike lederroller og funksjoner for å møte nye krav. Metaforen å sjonglere mellom en jungel av oppgaver støttes i forskning hvor det trekkes frem at lederrollen har endret seg i takt med utvikling av barnehagesektoren (Granrusten, 2016: Gotvassli, 2019; kunnskapsdepartementet, 2018).

6.3.3 Grad av sammenfall barnehageeiers styring og tilrettelegging

Som beskrevet tidligere hevder Quinn et al. (2015) at det er ulike skalaer man jobber etter i modellen competing values framework. Dette innebærer at styrere og rådgivere kan legge ulike vekt på hva som skal prioriteres innenfor ulike funksjoner. Det vil si at de kan prioritere intern, ekstern arbeidsoppgaver ulikt. Samtidig innebærer dette at de kan ulik fokus og opplevelse av om kontroll eller fleksibilitet er viktig i denne modellen. Det vil igjen si at ulike fokus og mål hos personalet kan påvirke hvordan man arbeider med funksjonen i PAIE-modellen (Quinn et al., 2015; Gotvassli, 2019). Dette bør ligge som et bakteppe når man ser på sammenfall av barnehageeiers styring og tilrettelegging.

Funn viser at kommunen kunne arbeidet mer strategisk med tilrettelegging for å styrke lederkompetansen til styreren, men trekker inn mangel på ressurser som en årsak. Dette er et utsagn fra en av rådgiverne. Det kan sees som noen av styrene støtter dette utsagnet. Det vises blant annet at styrer 1 og 2 har ulike erfaringer i henhold til hvordan kommunen arbeider med å styrke lederkompetansen. Metaforen på egen tue og at styrene må velge i en jungel av oppgaver kan tyde på kommunen som eier står i et spenningsfelt for hva de skal satse på for å styrke styrene som ledere. Dette er interessante funn for hvordan kommunen styrer sine barnehager. Det kan sees som både styrer og rådgiver har liten fokus på strategisk ledelse. Ved å trekke inn forskning at barnehagen har endret seg de siste ti årene vises det i funnene at barnehagelærerrollen har blitt mer kompleks (Børhaug et al. 2011). Igjen vises det at både styrer og rådgiver plasser styrerrollen i alle funksjonene i PAIE-modellen. Derimot er det et interessant funn at det oppleves som de arbeider lite med entreprenørrollen.

6.4 Roller som vil prege barnehagestyreren i fremtiden

Børhaug (2018) legger frem åtte roller som vil prege styreren i fremtidens barnehage under styrerkonferansen 2018 (Løkås, 2018). Funnene han presenterer er fra forskningen til ekspertgruppen om barnehagelærerrollen (Kunnskapsdepartementet, 2018; Løkås, 2018). Resultatene fra min forskningsstudie kan i noen grad sees i sammenheng med forskningen til ekspertgruppen, hvor det trer tydelig frem at lederrollen til styrer har endret seg i takt med utvikling av barnehagesektoren og politiske føringer (Granrusten, 2016; Gotvassli, 2019; Kunnskapsdepartementet, 2018).

Den første rollen at *barnehagestyreren vil i større grad bli leder av et profesjonsfellesskap* kan sees i sammenheng med mine funn. Det trer frem at informantene er opptatt av faglig utvikling og profesjonsfellesskap i barnehagen. En av informantene er opptatt av å være oversetter for sitt personale, noe som samstemmer med denne rollen. Den neste rollen Børhaug (2018) trekker frem er at *barnehagestyreren blir i større grad organisasjonsbyggere* var noe mangelfull i mine funn. Det var bevisste på å bygge barnehagen som en organisasjon, men opplever en kommunal styring i henhold til utviklingsområder kan virke hemmende. Videre handler denne rollen om å bygge organisasjonen ut i fra eget behov. Rollen at *styreren blir en nettverksdeltager innen oppvekstfeltet* samsvare i noen grad med mine funn. De er bevisste på å arbeide sammen med kommunen i sitt lederansvar, men denne besvarelsen hadde ikke fokus på hvordan de arbeider med andre instanser derfor samsvare noe opp mot denne rollen. Den neste rollen at *styreren blir også IKT-leder* vises i mine funn. En av informantene trekker frem at de blir pålagt å implementere å arbeide med digitale verktøy i barnehagen, noe hun opplever tar tiden bort fra andre oppgaver. At *barnehagestyreren blir endringsleder* trer tydelig frem i funnene. Ved å tolke kompleksitet som både styrer og rådgiver trekker frem som et gjennomgående tema, kan det tolkes at styrene i fremtiden barnehage arbeider som endringsledere. *Dagens barnehagestyrer er i større grad en politisk aktivist* sees i mine funn ved både at de blir utenriksministere, men metaforen jungel med oppgaver kan tolkes at de må kunne sjonglere i spenningsfeltet mellom politikk og fag. Rollen at *barnehagestyreren blir konkurranseleder* nevnes ikke mine funn, men det støttes i forskning hvor det hevdes at entreprenørskap i fremtiden barnehage blir fremtredende. Her kan det være interessant å se på forskjell mellom kommunale og private styrere i denne rollen. Kan man finne ulikhet mellom privat og kommunal (Kunnskapsdepartementet, 2018; Løkås, 2018). Den siste rollen, *med ulike eiere kommer ulike lederroller, og styrerollen vil varier ut i fra eierskap* kan sees i mitt funn selv om jeg har kun sette på kommunal sektor. Det trer tydelig frem i mine funn at kompleksiteten til lederansvaret til styrene er stor. Informanten i denne besvarelsen er tydelige på at forventninger til kvalitet i barnehagen, samt forventninger til de som ledere har endret seg betraktelig (Løkås, 2018). Ekspertgruppen trekker også frem i sin forskning at det kan tolkes ulikt hvordan en privat styrer og en kommunal styrer opplever autonomi i sin roller (kunnskapsdepartementet, 2018). Videre hevder at det er ulikt hvordan barnehagene er organisert. Det eksisterer kommunale barnehager, familiebarnehager, små private barnehager og store kommersielle private aktører. Dette indikerer hvor ulike barnehager kan være organisert og det at det kreves noe ulikt lederkompetanse i ulike organisasjoner (kunnskapsdepartementet, 2018).

Funnene i denne oppgaven viser hvor mange lederroller styrene må kunne forvalte i hverdagen. Dette støttes i ulik forskning hvor det trer tydelig frem at barnehagen står i et spenningsfelt mellom utvikling og forventninger til kvalitet (Granrusten, 2016; Gotvassli, 2019; Kunnskapsdepartementet, 2018). Kompleksiteten om lederrollen vises tydelig i denne besvarelsen. Disse lederrollene kan sees i sammenheng med de åtte rollene Børhaug (2018) som hevdes vil prege styrerrollen i fremtidens barnehage.

7 Avslutning

Dagens samfunn stiller større krav og forventninger til barnehagen som en organisasjon, hvor kontinuerlig utvikling og kvalitet står høyt. Eksperttrapportene (2018) hevder at utbygging av barnehagesektoren har økt behovet for personale med rett kompetanse. Det trer frem at barnehagen står i et spenningsfelt hvor politiske føringer og lovendringer har endret stillingsinstruksen til styrer (Gotvassli, 2013). I fremtidens barnehage kreves det et personale som tilpasningsdyktige i henhold til nye krav og forventninger. Dette er en tematikk jeg ønsker mer innsikt i da jeg har selv arbeidet som både styrer i barnehage og som barnehagekonsulent i kommunal sektor. Formålet med denne masteroppgaven var å undersøke hvordan vi kan forstå styrerens egen opplevelse av egen lederrolle i dagens samfunn. Problemstillingen som skulle besvarer er;

«Hvordan kan vi forstå styreres opplevelse av egen lederrolle og i hvilken grad sammenfaller denne forståelsen med kommunen som barnehageeier sitt syn på styreren som leder?»

For å besvare denne problemstillingen ble det benyttet både styrere og rådgivere som informanter. Da jeg i mitt litterære søk fant lite forskning på hvordan kommunen som eier sitt syn på styrer som leder, ble det valgt å benytte både styrere og rådgiver som informanter. Dette har gitt meg ny data på dette feltet, men ved videre forskning ville jeg tatt for meg styrere og rådgivere hver for seg. Dette handler om å kunne gå mer i dybden på forskningen. Etter erfaringen jeg har ved å benytte meg av brevmetoden, ville jeg hatt fulgt opp med intervju som metode. Dette ville gitt meg muligheten til å stille oppfølgingsspørsmål ved interessante funn.

Ved å se på det første fokusområdet, styrerens egen opplevelse av styrerrollen trer det tydelig frem hvor kompleks rollen er. Kompleksiteten vises i hvor mange ulike arbeidsoppgavene styreren skal forvalte i hverdagen. Det trer frem i besvarelsen at det de er opptatt av å arbeid med pedagogisk ledelse i barnehagen, men det er fremtreden at tid er en mangelvare. Både rådgiverne og styrene plasser styrerrollen i alle PAIE-funksjonene. Et interessant funn er at de administrative oppgavene i hverdagen tar mye tid, noe som kan skape et spenningsfelt hvor styrer må velge hvilke oppgaver hun skal utføre. Valgene kan gå på bekostning av blant annet utviklingsarbeid i barnehagen. Dette funnet samsvare med forskningen til Adizes (1995) og SOL- forskningen til Børhaug et al. (2011). At administrasjon er hovedkjernen i en organisasjon, samt dette er den funksjon styrene bruker mest tid på. Det trekkes frem fra både styrere og rådgivere at det organisatoriske tar mye tid i hverdagen. Det kunne vært interessant og forske videre på hvilken valgt styreren tar og hvorfor.

Ved å se på det neste fokusområde, opplevelsen av kompetansebehovet vises det kompleksiteten til kompetansebegrepet. I funnen blir det beskrevet fra både styrere og rådgiver hvilken kompetanse de har, men også hvilken kompetanse de har behov for å drifter barnehagen som en lærende organisasjon. Forskning viser at det stilles større krav på kvaliteten i det pedagogiske arbeidet i barnehagen i fremtidens barnehager (Kunnskapsdepartementet, 2018). Ved å trekke frem et interessant funn kan det tolkes i mine funn at hovedtyngden av informantene har et innadrettet blikk på organisasjonen. Dette innebærer at de har lite fokus på utadrettet ledelse, entreprenørfunksjonene. I denne besvarelsen ble det trukket frem i form av forskning at det kan tolkes at styrene arbeider mer med strategisk ledelse enn det er bevisste på (Granrusten 2016; Gotvassli, 2019; Kunnskapsdepartementet, 2018). Dette tema vil jeg vil forske mer på i fremtiden.

Tilslutt skal jeg se på fokusområde, barnehageeiers styring og tilrettelegging. Kommunen som eier har hovedansvaret for kvaliteten på det pedagogiske tilbudet i barnehagen (Moen, 2006). Ved å trekke frem et funn, vises det at det er noe ulik opplevelse når det kommer til kommune sin satsning på lederkompetansen til styrene. Ved å trekke frem metaforen at styrer sjonglere i en jungel av oppgaver kan det være interessant å forske videre på kommunen sin rolle ved og styrke kompetansen til styreren for å kunne møte disse kravene på en profesjonell måte.

Denne besvarelsen har hatt som fokus hvordan vi kan forstå styrerens egen opplevelse av lederrollen, samt hvordan kommune som barnehageeier sitt syn på styren som leder. Funnene mine kan sees i sammenheng med de åtte rollene som vil prege barnehagestyreren i fremtiden, men noen funn er mer fremtredende enn andre (Løkås, 2018). I den forbindelse har trukket frem tre ulike temaer som kan være interessant og forske videre på for få mer forskning på rollene til styreren i fremtiden. Denne besvarelsen har gitt meg data for hvordan vi kan forstå lederrollen til styrer og hvilken rolle kommune som eier har. Jeg håper at denne besvarelsen kan være et bidrag til å få mer forståelse for hva som kreves for å drifte fremtidens barnehager.

8 Litteraturliste

Adizes, I. (1995). *Lederens fallgruver og hvordan man unngår dem*. Stabekk: Vett & Viten.

Barnehageloven (2005). Barnehagelov. Hentet 7.4.2020, fra

<https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-06-17-64>

Berg, G. (1999). *Skolekultur – Nøkkelen til skolens utvikling*. Oslo: Gyldendal akademiske.

Bø, M. (2016). *Personalledelse som hybride praksiser*. (Doktorgradsavhandling, NTNU i Trondheim).

Hentet fra <https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu->

[xmlui/bitstream/handle/11250/2396996/Marit%20B%C3%B8e.pdf?sequence=5](https://ntnuopen.ntnu.no/ntnu-xmlui/bitstream/handle/11250/2396996/Marit%20B%C3%B8e.pdf?sequence=5)

Børhaug, K., Helgøy, I., Homme, A., Lotsberg, D.Ø. & Ludvigsen, K. (2011). *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget.

Børhaug, K & Gotvassli, K-Å. (2016). Styring og ledelse i barnehagen. I K. H. Moen, K-Å. Gotvassli & P. T. Granrusten (Red.), *Barnehagen som læringsarena – Mellom styring og ledelse*. (s. 215-231).

Oslo: Universitetsforlaget

Børhaug, K. & Lotsberg, D.Ø. (2016). *Barnehageleing i praksis*. Oslo: Det Norske samlaget

Børhaug, K. & Lotsberg, D.Ø. (2014). *Fra kollegafelleskap til ledelseshierarki? De pedagogiske lederne i barnehagens ledelsesprosess*. Tidsskrift for Nordisk

barnehageforskning. <https://doi.org/10.7577/nbf.628>

Børhaug, K. & Moen, K.H. (2014). *Politisk-administrative rammer for barnehageledelse*. Oslo: Universitetsforlaget.

Christensen, T, Lægreid, P., P. og Roness, P.G & Rørvik, K.A. (2004). *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget.

Christensen, T. Egeberg, M., Larsen, H.O. Læg Reid, P. og Roness, P.G. (2010) *Forvaltning og politikk*. Oslo: Universitetsforlaget

Dale, E.L. (1989). *Pedagogisk profesjonalitet: Om pedagogikkens identitet og anvendelse*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Døving, E. (2016). Fagfolk og generalister som leder i profesjonelle organisasjoner. I E. Døving, B. Elstad & Aa. Storvik (red.), *Profesjon og ledelse*. (255-271). Bergen: Fagbokforlaget.

Dalland, O. (2015). *Metode og oppgaveskriving*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Edwards, A. (2015). *Recognising and realising teachers' professional agency*. Hentet fra <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13540602.2015.1044333?scroll=top&needAccess=true>

Eide, S. B., Grelland, H. H., Kristiansen, A., Sævareid, H. I. & Aasland D.G. (2015). *Til den andres beste. En bok om veiledningens etikk*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.

Eik, L.T., Steinnesen, G.S & Ødegård, E. (2016). *Barnehagelærers profesjonslæring*. Bergen: Fagbokforlaget.

Eik, L.V. (2013). *Ny i profesjonene. En observasjon- og intervjustudie av førskolelærere videre kvalifisering det første året i yrke*. (Doktorgradsavhandling, universitetet i Oslo). Hentet fra <https://www.duo.uio.no/bitstream/handle/10852/44082/draavhandling-eik.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Gotvassli, K-Å (1996) *Barnehager: Organisasjon og ledelse*. Oslo: Tano

Gotvassli, K-Å. (2013). *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.

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

Gotvassli, K-Å. (2013). *Strategisk kompetanseutvikling i barnehagen*. Oslo: Cappelen damm.

Granrusten, P.T. (2016). Strategisk ledelse av barnehagen som læringsarena. I K. H. Moen, K-Å. Gotvassli & P. T. Granrusten (Red.), *Barnehagen som læringsarena – Mellom styring og ledelse*. (s. 234-251). Oslo: Universitetsforlaget.

Granrusten, P.T. (2016). Styrerens profesjonelle identitet. I K. H. Moen, K-Å. Gotvassli & P. T. Granrusten (Red.), *Barnehagen som læringsarena – Mellom styring og ledelse*. (s. 215-231). Oslo: Universitetsforlaget.

Grønhaug, K., Hellesøy, O., & Kaufmann, G. (2001). *Ledelse i teori og praksis*. Bergen: Fagbokforlaget

Gulbrandsen, L., & Eliassen, E. (2013). Kvalitet i barnehager: rapport fra en undersøkelse av strukturell kvalitet høsten 2012 (Vol. 1/2013). Oslo: Norsk institutt for forskning om oppvekst, velferd og aldring.

Haugset, A. (2019). Har kommunalt eller privat eierskap betydning for kvaliteten i norske barnehager? *Tidsskrift for Velferdsforskning*, 22(03), 240-254.

Jacobsen, D.I (2012). *Organisasjonsendringer og endringsledelse*. Bergen: Fagbokforlaget.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2013). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2019). *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Jebsen, J.K (2018). *Barnehagelov med forskrifter. Med forarbeider og tolkning* Oslo: Pedlex.

Johnsen, Å. (2015). Strategisk styring i offentlig sektor. I H. Knudsen & B-T. Flåten (Red.), *Strategisk ledelse* (s. 501-515). Oslo: Cappelen damm.

Kunnskapsdepartementet. (2018). Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv – et kunnskapsgrunnlag. Hentet fra <https://nettsteder.regjeringen.no/barnehagelarerrollen/files/2018/12/Barnehage%C3%A6rrollen-i-et-profesjonsperspektiv-et-kunnskapsgrunnlag.pdf>

Kunnskapsdepartementet. (2017). Rammeplan for barnehagen. Hentet fra <https://www.udir.no/globalassets/filer/barnehage/rammeplan/rammeplan-for-barnehagen-bokmal2017.pdf>

Kvale, S. & Brinkmann, S. (2015). Det kvalitative forskningsintervjuet. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.

Lai, L. (2013). Strategisk kompetanseledelse. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Larsen, A.K. & Slåtten, M.V. (2014). En bok om oppvekst. Samfunnsfag for førskolelærere. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.

Løkås, M.T. (2018). Ekspertgruppe: Dette er trekkene som vil prege styrerrollen i årene fremover. Hentet fra <https://www.barnehage.no/artikler/ekspertgruppe-dette-er-trekkene-som-vil-prege-styrerrollen-i-arene-framover/451475>

Maxwell, J.A. (2013) Qualitative Research design – an interactive approach. California: Saga publications, Inc.

Meld. St. 19 (2015-2016). Tid for lek og læring – Bedre innhold i barnehagen. Oslo: Kunnskapsdepartement.

Meld. St. 24 (2012-2013). Fremtidens barnehage. Oslo: Kunnskapsdepartement.

Moen, K.H. (2006). Styring og samarbeid i barnehagesektoren. Oslo: Universitetsforlaget.

Nilssen, V. (2012). Analyse i kvalitative studier. Den skrivende forskeren. Oslo: Universitetsforlaget.

NSD. (2019). Personvernombudet for forskning. Hentet fra <https://nsd.no/personvernombud/>

Nyeng, F. (2012). Nøkkelbegreper i forskningsmetode og vitenskapsteori. Bergen: Fagbokforlaget.

Postholm, M.B & Jacobsen, D.I. (2016). Læreren med forskerblick – Innføring i vitenskapelig metode for lærerstudenter. Oslo: Cappelen damm.

Quinn, R.E., Bright, D., Faerman, S.R., Thompson, M.R. & McGrath, M.R. (2015). Becoming a master manager: A competing values approach. Hentet fra <https://www.ark.no/boker/Robert-E-Quinn-Becoming-a-Master-Manager-9781119034438>

Schei, S.H. & Kvistad, K. (2012). Kompetanseløft- langsiktig tiltak i barnehagen. Oslo: Universitetsforlaget.

Skjæveland, Y. (2016). Frå sosialpedagogikk til kompetanseutvikling – barnehagen som læringsarena for barn i perioden 1975-2016. I K. H. Moen, K-Å. Gotvassli & P. T. Granrusten (Red.), Barnehagen som læringsarena – Mellom styring og ledelse. (s. 67-83). Oslo: Universitetsforlaget.

Skjæveland, Y. (2016). Leiing av læring i barnehagen – nasjonale retningslinjer og lokale fortolkningar. I K. H. Moen, K-Å. Gotvassli & P. T. Granrusten (Red.), Barnehagen som læringsarena – Mellom styring og ledelse. (s. 167-182). Oslo: Universitetsforlaget

Skjæveland, Y. (2016). Nye perspektiv på leiing av læring i barnehagen. I K. H. Moen, K-Å. Gotvassli & P. T. Granrusten (Red.), Barnehagen som læringsarena – Mellom styring og ledelse. (s. 17-28). Oslo: Universitetsforlaget.

Solheim, M. (2019). Barnehagelærerrollen i et profesjonsperspektiv – rapport fra en ekspertgruppe. Hentet fra <https://www.utdanningsforbundet.no/var-politikk/kunnskapsgrunnlag/publikasjoner/2019/barnehagelarerrollen-i-et-profesjonsperspektiv--rapport-fra-en-ekspertgruppe/>

St.meld. nr. 41 (2008-2009). (2009). Kvalitet i barnehagen. Oslo: Kunnskapsdepartementet

SINTEF. (2014). Ledelse i barnehage og skole; En kunnskapsoversikt. Hentet fra

https://openarchive.usn.no/usnxmlui/bitstream/handle/11250/2572955/Santana_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sjøbakken, O.J. (2017). Brevmetoden i et metodologisk perspektiv. I Løtveit, M. (red.), Tidssignaler – Lærerutdanningsfaget i utvikling. (375-385). Vallset: Høgskolen i innland og opplandske.

Skogen, E. & Haugen, R. (2005). Motivasjon og selvbestemmelse. I Skogen, E. (red.), Å være leder i barnehagen. (117-151). Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Spurkeland, J. (2004). Relasjonsledelse. Oslo: Universitetsforlaget.

Strand, T. (2007). Ledelse, organisasjon og kultur. Bergen: Fagbokforlaget.

Stålsett, U. (2009). Veiledning i en lærende organisasjon. Bergen: Fagbokforlaget.

Säljö, R. (2002). Læring, kunnskap og sosiokulturell utvikling: mennesket og dets redskaper. I. Bråten (red.) Læring i sosialt, kognitivt og sosialt-kognitivt perspektiv. Oslo: Cappelen akademiske

Thagaard, T. (2013). Systematikk og innlevelse. En innføring i kvalitativ metode. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke.

Utdanningsdirektoratet. (2018). Bemanningsnorm og skjerpet pedagognorm – hvordan ligger barnehagen an? Hentet fra <https://www.udir.no/tall-og-forskning/finnforskning/tema/Statistikknnotat-bemanningsnorm-barnehage/>

Utdanningsdirektoratet. (2018a). Tall og analyse av barnehager 2017 (notat). Hentet fra <https://www.udir.no/tall-og-forskning/finnforskning/tema/tall-og-analyse-av-barnehager-2017/>

Ådland, I. (2014). Implementering av barnehagens formålsparagraf. I M. Eilifsen, & A. Dysvik (red.), Barnehagelederen. (43-60). Oslo: Universitetsforlaget.