



OsloMet - storbyuniversitetet

Mari Karlsrud

“Organisasjonsstruktur og lederskap i barnehagen”

Masteroppgave i Styring og ledelse

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2021

Forord

Jeg begynte å jobbe i barnehage når jeg var 19 år, først som assistent før jeg i tidlig 20-årene valgte å utdanne meg til barnehagelærer. Etter endt utdanning jobbet jeg en kort periode som pedagogisk leder i en barnehage før jeg ble daglig leder. Etter 18 år som daglig leder i barnehage var det på tide med en utfordring, og jeg søkte derfor plass på deltids masterstudie i Styring og ledelse ved Handelshøyskolen, OsloMet, og fikk plass på dette studiet med oppstart høsten 2018.

Jeg har gjennomført dette studiet i tillegg til å jobbe 100 % stilling som daglig leder i barnehage. Det har vært en krevende og utfordrende prosess å håndtere studier i tillegg til jobb. Spesielt utfordrende har det siste året vært, å fullføre masteroppgave og samtidig lede en barnehage under en pandemi. Men mest av alt har studiet vært inspirerende, gitt meg ny kunnskap og jeg har satt stor pris på samvær og diskusjoner med medstudenter.

Det har vært helt avgjørende for meg med støtte fra familie, venner og arbeidskollegaer for å få gjennomført dette studiet, og ikke minst støtten jeg har fått av min gode medstudent Merete Tysdahl gjennom hele studieløpet. Tusen takk Merete for at du hele tiden har hatt tro på meg, for heiarop, gode og nyttige samtaler og konstruktiv kritikk. Takk til mine tre gode venninner Linda, Bjørg og Malin, for at dere har holdt ut med meg, lyttet til meg, støttet meg og hatt tro på at jeg skulle få det til. Deres hjelp har vært uvurderlig. Takk til informantene som velvillig stilte opp og delte sine erfaringer og meninger, uten dere hadde ikke undersøkelsen vært mulig.

Jeg vil også takke min veileder postdoktor Øyunn Syrstad Høydal for å ha veiledet meg på riktig spor når jeg har trengt det. Takk for at du har respondert raskt på mine henvendelser og for konstruktive innspill underveis i prosessen.

Og sist men ikke minst vil jeg takke mine sønner, Mathias og Henrik for deres forståelse og tålmodighet.

Kongsvinger, 1. mai 2021

Mari Karlsrud

Sammendrag

Barnehagesektoren har gjennomgått store forandringer de siste tiårene og dette har ført til et stort behov for å bygge flere barnehager i Norge. I 2009 ble rett til barnehageplass innført og det har blitt bygget flere og større barnehager enn tidligere. Både kommunale og private aktører har vært bidragsytere for å nå mål om full barnehagedekning. Barnehagens organisering er i endring, både på grunn av den generelle samfunnsutviklingen, endringer i organisasjonsform og nye lovkrav. Med nær tilknytning til sektoren over mange år har jeg sett hvilken betydning organisasjonsstruktur kan ha i forhold til lederskap i barnehagen. Med denne undersøkelsen ønsker jeg derfor å belyse endringer i barnehagens organisasjonsstruktur og lederskap etter innføring av bemanningsnorm og skjerpet pedagognorm høsten 2018.

Undersøkelsen er basert på tidligere forskning om barnehagen som organisasjon og lederskap i barnehage og ulike teoretiske rammeverk og perspektiver. For undersøkelsen har jeg valgt kvalitativ metode og individuelle intervju. Informantene er daglig leder og pedagogisk leder i fire utvalgsbarnehager, totalt åtte informanter. Alle har over fem års erfaring som ledere i barnehage. Funn fra undersøkelsen viser at det ikke har vært av betydning hvordan barnehagen var organisert før ny norm ble implementert høsten 2018. Men funn viser til endringer i barnehagens organisasjonsstruktur som følge av implementering. Informantene beskriver at endringer i strukturen først har blitt tydelig etter implementering. Endringer i barnehagens struktur er som følge av at det er flere barnehagelærere i organisasjonen.

Funn viser at det skaper både utfordringer og muligheter for barnehagen som organisasjon at det er flere barnehagelærere enn tidligere. På den ene siden er det positivt for barnehagen med flere barnehagelærere, fordi det bidrar til økt kompetanse i fagmiljøet. Men på den andre siden er det en utfordring fordi alle barnehagelærere har ubunden arbeidstid, som kort fortalt dreier seg om planleggingstid og tid borte fra avdeling eller base. Samt at det er en utfordring å få ansatt kvalifisert personale i stillinger som krever barnehagelærer utdanning. I noen grad har ny norm påvirket daglig leders måte å utøve ledelse på da informanter beskriver en større dreining mot styring enn ledelse på grunn av mer administrativt arbeid nå enn tidligere. Pedagogiske ledere opplever i liten grad at ny norm har påvirket deres måte å utøve lederskap. De beskriver sitt lederskap med fokus på ledelse mer enn styring.

OsloMet - storbyuniversitetet, Fakultet for samfunnsvitenskap, Oslo 2018

Abstract

The kindergarten sector has undergone major changes in recent decades, which has created a need for more kindergartens in Norway. In 2009 the right to a place for your child in a kindergarten was introduced, and more and larger kindergartens have been built. Both municipal and private actors have contributed towards to achieving full kindergarten coverage. The kindergarten's organisation is changing due to general societal development, changes in organisational form and new legal requirements. With close ties to the sector over many years, I have seen the importance of organizational structure in relation to leadership in kindergartens. With this survey, I therefore wish to shed light on changes in the kindergarten's organizational structure and leadership following the introduction of the new staff norm and the stricter pedagogical norm implemented in the autumn 2018.

The survey is based on previous research on kindergarten as an organization, leadership in kindergartens and various theoretical frameworks and perspectives. For the survey, I have chosen a qualitative method with individual interviews. The informants are the general manager and pedagogical leader in four selected kindergartens, a total of eight informants. All the informants have more than five years of experience as leaders in kindergartens.

Findings from the survey show that regardless of how the kindergarten was organised before the new norm was implemented in the autumn of 2018, changes in the organisational structure of kindergartens occurred as a result of the implementation. The informants describe changes in the structure that have only become apparent after implementation. This change in the structure of kindergartens, is because of several more kindergarten teachers in the organization than before.

Findings show that the new norms creates both challenges and opportunities for the kindergartens as an organization that there are more kindergarten teachers than before. It is positive for the kindergarten to have many kindergarten teachers, because it contributes to increased academic competence. But it is also challenging, because all kindergarten teachers have unbound working hours, which in short means planning time and time away from the ward or base. And also because it is hard to hire qualified staff in positions that require kindergarten teacher education. To some extent, the new norm has influenced the CEO's way of exercising leadership, as informants describe a greater shift towards governance than

management due to more administrative work now than before. Pedagogical leaders report that the new norms does not influence their way of exercising leadership. They describe that their leadership focus more on leadership than governance.

Innhold

Forord	I
Sammendrag	II
Abstract	III
1 Innledning.....	3
2 Bakgrunn og kontekst.....	4
2.1 Bemanning og organisering i norske barnehager	4
2.1.1 Styrer/daglig leder og pedagogisk leder	4
2.1.2 Bemanningsnorm i barnehagen	5
2.2 Oppgavens tema og avgrensning	6
2.3 Problemstilling og forskningsspørsmål	6
2.4 Tidligere forskning	7
2.5 Oppsummering forskning	10
2.6 Disposisjon av oppgaven	10
3 Teori	11
3.1 Organisasjonsteori	11
3.1.1 Det instrumentelle perspektivet.....	12
Den hierarkiske varianten.....	12
3.1.2 Det institusjonelle perspektivet	13
3.2 Lederskap.....	14
3.2.1 Ledelse og styring som virkemidler	15
3.2.2 Dynamikk mellom ledelse og styring.....	16
4 Metode.....	17
4.1 Kvalitativ forskningsmetode.....	17
4.1.1 Min for-forståelse	18
4.1.2 Utvalg	18
4.1.3 Rekruttering.....	19

4.1.4	Etikk	19
4.1.5	Gjennomføring av intervjuer	20
4.2	Koding og kodegruppering	21
4.3	Refleksjon	22
5	Presentasjon av funn	24
5.1	Presentasjon av barnehagene	24
5.1.1	Felles trekk for barnehagene i undersøkelsen	24
5.2	Organisasjonsstruktur	27
5.2.1	Grad av sammenfall i undersøkelsen om organisasjonsstruktur i endring	32
5.3	Dynamikk mellom ledelse og styring i organisasjonene	32
5.3.1	Grad av sammenfall i undersøkelsen om dynamikken mellom ledelse og styring i organisasjonen	37
6	Oppsummering og drøfting	39
6.1	Har ny norm ført til endringer i barnehagens organisasjonsstruktur?	39
6.2	Er lederskap hos styrer/daglig leder i barnehagene mest rettet mot styring i forhold til ledelse, eller er de gjensidig avhengig av hverandre?	41
6.3	Er lederskap hos pedagogisk leder mer rettet mot ledelse etter ny norm?	43
7	Konklusjon	44
8	Litteraturliste	46
9	Vedlegg	49
9.1	Intervjuguide	49
9.2	Samtykkeskjema	50

1 Innledning

Barnehagen er en viktig del av den norske velferdsstaten. Den er en forutsetning for høy yrkesdeltakelse og regnes som en del av barns utdanningsløp. Barnehagen har gjennomgått en enorm utvikling de siste tiårene. I 2009 ble rett til barnehageplass innført. Dette førte til et stort behov for å bygge flere barnehager. Både kommunale og private aktører var bidragsytere for å nå målene slik at alle som ønsket det fikk barnehageplass, og det ble bygget flere og større barnehager enn tidligere. Etter hvert som antallet barnehageplasser har økt har det blitt en stadig sterkere vektlegging av kvaliteten i tilbudet (Børhaug et al 2015, Gotvassli, 2013). De siste årene har barnehagene gått fra å være mindre avdelingsorganiserte enheter, til å bli store avdelingsløse enheter med plass til mange barn. Flertallet av barnehager bygd etter 2005 er bygget som helt eller delvis avdelingsfrie barnehager (Vassenden et al., 2011). Fra 2000 tallet har det blitt bygget større barnehager og det har kommet mange private aktører på markedet som sammen med offentlige barnehager utgjør barnehagetilbudet for barn i Norge.

Barnehagens organisering er i endring, både på grunn av den generelle samfunnsutviklingen, endringer i organisasjonsform og nye lovkrav (Børhaug et al., 2011, s.13). Fra høsten 2017 ble pedagognormen skjerpet, og fra høsten 2018 ble det lovfestet en grunnbemanningsnorm i barnehagen. At pedagognormen skjerpes innebærer at 43 % av grunnbemanningen i barnehagene skal være barnehagelærere fra høsten 2017. Bemanningsnormen innebærer et krav om at barnehagene har en bemanning på minimum en ansatt per tre barn når barna er under tre år og en ansatt per seks barn når barna er over tre år. Formålet med innføring av skjerpet pedagognorm og bemanningsnorm handler om større voksentetthet per barn i barnehagene, samt mer kvalifisert personale sammen med barna. Et overordnet mål fra myndighetenes side er å sikre likeverdig og høy kvalitet i alle barnehager slik at man skal bidra til at barn får en god start i livet (Stortingsmelding 41.(2008-2009)).

Jeg har jobbet i barnehage i snart 30 år og selv opplevd konsekvensene av de siste tiårenes endringer i min arbeidshverdag. Jeg har også erfart hvordan endringer i organisasjonsform påvirker lederskap i barnehagesektoren, og i denne oppgaven vil jeg derfor undersøke hvordan ny norm har påvirket organisasjonsstruktur og lederskap i et utvalg barnehager.

2 Bakgrunn og kontekst

Bakgrunn for valg av problemstilling er min interesse for barnehagefeltet etter å ha jobbet i barnehage i snart 30 år. Jeg har erfart og vært med på større og mindre endringer i barnehagesektoren over mange år og har de siste 20 årene jobbet som daglig leder i barnehage.

Med nær tilknytning til sektoren over mange år har jeg sett hvilken betydning organisasjonsstruktur kan ha i forhold til lederskap i barnehagen. I tillegg har jeg erfart at generell samfunnsutvikling og nye lovkrav påvirker utøvelse av ledelse og bidrar til ending i barnehagen som organisasjon. Jeg bestemte meg derfor, når jeg startet masterutdanningen høsten 2018, samtidig som implementering av bemanningsnorm og skjerpet pedagognorm at det ville være av interesse for meg å undersøke hvordan ny norm har påvirket organisasjonsstruktur og lederskap i barnehagen.

2.1 Bemanning og organisering i norske barnehager

For å gi en større forståelse for noen av de sentrale begrepene, vil jeg her forklare og utdype noen av de jeg mener er mest relevant for min undersøkelse.

2.1.1 Styrer/daglig leder og pedagogisk leder

I barnehagesektoren brukes det ulike betegnelser på ledere i ulike posisjoner i hierarkiet. Ifølge Lov om barnehager skal barnehagen ha en forsvarlig pedagogisk og administrativ ledelse. Barnehagen skal ha en styrer/daglig leder som har utdanning som barnehagelærer eller annen høgskoleutdanning som gir barnefaglig og pedagogisk kompetanse. Pedagogiske ledere skal ha utdanning som barnehagelærer. Likeverdig med barnehagelærerutdanning er annen treårig pedagogisk utdanning på høgskolenivå med videreutdanning i barnehagepedagogikk (Lov om barnehager (Barnehageloven) § 24 og § 25).

Rammeplan for barnehagen definerer styrer/daglig leder gitt det daglige ansvaret i barnehagen, pedagogisk, personalmessig og administrativt. Styrer/daglig leder skal sørge for at det pedagogiske arbeidet er i tråd med barnehageloven og Rammeplanen (Rammeplan for barnehagen 2017, s. 16). Pedagogisk leder skal lede det pedagogiske arbeidet, veilede og sørge for at barnehageloven og Rammeplanen oppfylles gjennom det pedagogiske arbeidet (Rammeplan for barnehagen 2017, s. 16). I praksis vil det si at daglig leder og pedagogiske ledere sammen er ansvarlig for det pedagogiske arbeidet i barnehagen slik at krav fra barnehageloven og Rammeplan oppfylles. Daglig leder har det overordnede ansvar for hele

barnehagen og det mest vanlige er at pedagogisk leder har ansvar for og leder egen avdeling eller base. Funn fra OECD rapport, undersøkelse blant barnehageansatte, viser at ansvars- og arbeidsfordelingen i norske barnehager er tydelig, og at styrerrollen er relativt spesialisert og avgrenset fra rollen til pedagogisk leder (Utdanningsdirektoratet 2020).

2.1.2 Bemanningsnorm i barnehagen

Bemanningsnorm om grunnbemanning i barnehagen defineres i § 18 i Lov om barnehager:

§ 18 Grunnbemanning

Bemanningen må være tilstrekkelig til at personalet kan drive en tilfredsstillende pedagogisk virksomhet.

Barnehagen skal minst ha en ansatt per tre barn når barna er under tre år og en ansatt per seks barn når barna er over tre år. Barn skal regnes for å være over tre år fra og med august det året de fyller tre år.

Kommunen kan gi dispensasjon fra kravet til grunnbemanning i andre ledd første punktum for inntil ett år av gangen når særlige hensyn tilsier det. Barnehageeieren skal legge uttalelse fra barnehagens samarbeidsutvalg ved søknaden.

Denne grunnbemanningsnormen ble lovfestet og iverksatt i barnehagen fra høsten 2018.

Som det vises til i lovteksten over kan det unntaksvis gis dispensasjon til kravet fra grunnbemanning. Dette gjelder også for pedagogisk bemanning i barnehagen. Ifølge Lov om barnehager § 25;

Departementet kan gi forskrift om pedagogisk bemanning og dispensasjon, forskrift om godkjenning av yrkeskvalifikasjoner fra utlandet og forskrift om unntak fra utdanningskravet for personale som arbeider i barnehagen på natt-tid. (Lov om barnehager (Barnehageloven) § 25).

Det vil si at det kan gis dispensasjon til å ansette ufaglærte i stillinger som krever barnehagelærerutdanning. Det kan være av betydning å belyse videre i undersøkelsen hvis det i barnehagene er ansatt ufaglærte i lederstillinger i utvalgsbarnehagene. I tillegg kan det være av betydning hvilken plassering denne stillingskategorien får i organisasjonens struktur/hierarki.

2.2 Oppgavens tema og avgrensning

Det vil være nødvendig å gjøre noen avgrensninger for å kunne besvare mine forskningsspørsmål med problemstilling på en hensiktsmessig måte. Denne undersøkelsen retter seg mot organisasjonsstruktur og lederskap i barnehagen og hvorvidt ny lov fra 2018 har påvirket det. Organisasjonsstruktur og lederskap er vide begreper og det finnes ulike teorier og rammeverk som på forskjellige måter beskriver og forklarer disse begrepene. Teoretisk rammeverk som er valgt for denne undersøkelsen er Leavitts modell som beskriver en grunnforståelse av en organisasjon. Jeg har valgt å se områdene i Leavitts modell i sammenheng med de teoretiske perspektivene, det instrumentelle perspektivet og institusjonelle perspektivet (Christensen et al. 2015). For å definere begrepet lederskap har jeg valgt å avgrense dette til å omhandle styring og ledelse. For å sette disse begrepene i et teoretisk rammeverk har jeg valgt modell, *ledelse og styring på ulike organiserte nivåer* (Ladegård og Vabo, 2010). Denne modellen retter søkelys mot at man finner ledelse og styring på flere analysenivåer og vil i denne sammenheng være relevant for min undersøkelse. Informantene i min undersøkelse er styrer/daglig leder og pedagogisk leder fra 4 barnehager. Ved å velge både styrer/daglig leder og pedagogiske ledere som informanter gir det meg en mulighet til å undersøke styring og ledelsesbegrepene på ulike analysenivåer og samtidig se det i sammenheng med organisasjonsstruktur i virksomhetene. Utvalgsenheterne er alle private organisasjoner i samme kommune. Bakgrunnen for dette valget var at barnehagene skulle være i nær tilknytning til hverandre geografisk, av noenlunde samme størrelse og driftsform. To av barnehagene er del av en større privat aktør og de to andre er foreldre-eide SA barnehager.

2.3 Problemstilling og forskningsspørsmål

Med interesse for barnehagefeltet, med blick på de endringer og utvikling som skjer i sektoren og med ovennevnte avgrensning har jeg følgende problemstilling for min undersøkelse:

«Hvordan har bemanningsnorm og skjerpet pedagognorm påvirket organisasjonsstruktur og lederskap i barnehagen?»

For å få svar på det jeg ønsker å undersøke har jeg følgende forskningsspørsmål.

«Har ny norm ført til endringer i barnehagenes organisasjonsstruktur?»

«Er lederskap hos styrer/daglig leder i barnehagene mest rettet mot styring i forhold til ledelse, eller er de gjensidig avhengig av hverandre?»

«Er lederskap hos pedagogisk leder mer rettet mot ledelse etter ny norm?»

2.4 Tidligere forskning

Denne oppgaven bygger på norsk barnehageforskning i tillegg til internasjonal forskning og teori knyttet til organisasjon og ledelse. Jeg har valgt norsk barnehageforskning, fordi organisering og ledelse av barnehager varierer fra land til land. Talis Starting Strong Survey 2020, viser for eksempel at norske barnehager sammenlignet med barnehager fra 8 andre land har større voksentetthet, som vil si antall ansatte per barn i barnehagen. I tillegg er det flere barn i barnehager i Norge sammenlignet med de andre landene. Sammenliknet med de andre landene viser funn at styrere i norske barnehager bruker mest tid på administrativ ledelse og mindre tid på samhandling med barna og deres foreldre. Funn viser også at styrere i norske barnehager gir ansatte innflytelse i beslutningsprosesser og at det er en kultur preget av delt ansvar (Talis Starting Strong Survey, 2020).

Forskning om barnehagen som organisasjon fra tidlig 90-tallet viser at organisasjonsstrukturen er rudimentær og lite utviklet, og at ansvars- og maktfordelinger er flytende (Gotvassli, 1991, 162). Dette tyder på at det var lite samordning og utydelig arbeidsdeling i organisasjonen.

Nyere forskning er mer nyansert og viser at i samsvar med at gjennomsnittsstørrelsen på barnehagene har endret seg fra å være små enheter til å bli større enheter utvikles en mer hierarkisk og rutinepreget organisasjonsform. Allikevel kan det sies at barnehagene i Norge har hatt tradisjon for flat struktur, lite formalisering, lite rutinepreget, stort skjønn og handlefrihet i arbeidet med barn og liten grad av innblanding utenfra (Børhaug mfl. 2015, 35). Som nevnt over viser funn fra rapporten Talis Starting Strong Survey (2020) at barnehageansatte i Norge opplever tydelig ansvars- og arbeidsfordelingen i barnehagene hvor styrerrollen er spesialisert og avgrenset fra rollen til pedagogisk leder. Dette mener jeg viser at det har skjedd en utvikling i norske barnehager i forhold til struktur og formalisering.

I artikkelen *Fra kollegafelleskap til ledelseshierarki? De pedagogiske lederne i barnehagens ledelsesprosess*, har Børhaug og Lotsberg (2014) rettet søkelys mot lederoppgaver til de pedagogiske lederne i barnehagen. De intervjuet 18 pedagogiske ledere for å finne ut av deres bidrag i barnehagens ledelsesprosesser. Konklusjonen viser at pedagogiske ledere i liten grad er involvert i ledelse av hele organisasjonen, men at de har et betydelig lederansvar for sin egen avdeling/base og en uttalt bevissthet om seg selv som ledere. Artikkelen viser også at de pedagogiske lederne deltar i prosesser med årsplanarbeid og mål for arbeidet i organisasjonen, men det er lite som tyder på at de er en del av et lederteam sammen med styrer/daglig leder. I

følge Børhaug og Lotsberg (2014) er det imidlertid i mindre grad forsket på hvordan de pedagogiske lederne inngår som en del av den totale barnehageledelsen.

Forskningsprosjektet «Styringsutfordringer, organisasjon og ledelse i barnehagesektoren», heretter kalt SOL undersøkelsen, er gjennomført av Børhaug et al. (2011). Formålet med denne forskningsstudien var å rette søkelys på blant annet politiske endringer som påvirker hele barnehagen som organisasjon. Det ble i denne studien gjennomført totalt 70 kvalitative intervjuer av styrere/daglig ledere, pedagogiske konsulenter/stedfortredere, pedagogiske ledere og assistenter i 20 kommunale og private barnehager i 4 ulike kommuner (Børhaug et al. 2011, 15-16). For undersøkelsen har de benyttet seg av PAIE-modellen som består av funksjonene pedagogisk ledelse, administrativ ledelse, integrasjon og entreprenørskap og trekker frem at ledelse kan utføres av andre enn styrer/daglig leder. Deres forskning retter søkelys mot hvordan disse ulike funksjonene ivaretas og om alle funksjoner i modellen ivaretas.

Funnene i funksjonen pedagogisk ledelse viser at informantene bruker mest tid til å planlegge den pedagogiske virksomheten i hverdagen. Funn viser også at de bruker mye tid på personalledelse og noe mindre tid til faglig oppfølging av personalet. Informantene mener de bruker minst tid på evaluering og utviklingsprosjekter, samtidig som forskningen viser at de ønsker å bruke mer tid på nettopp disse to områdene. Det er et ønske fra informantene om å bruke mindre tid på planlegging av den pedagogiske virksomheten og mer tid på faglig veiledning. Videre i studien belyses det at det er individuelle forskjeller mellom personalet, noe som kan innebære at de har ulike syn på hva som skal prioriteres i hverdagen (Børhaug et al. 2011).

I funksjonen administrativ ledelse viser funnene at styrer/daglig leder i barnehagen bruker mye tid på innkjøp, regnskap og betaling av regninger, samt at de bruker mye tid på arbeid med dokumenter og dokumentasjon av diverse arbeid. Arbeidsoppgaver de bruker lite tid på er vaktlister, utforming av regelverk og rutiner i barnehagen. Undersøkelsen viser at informantene ønsker å bruke mindre tid på ovennevnte arbeidsoppgaver. 80 % av informantene arbeider med administrativ ledelse hver uke og det er personalrelaterte oppgaver de bruker mest tid på (Børhaug et al. 2011).

I funksjonen integrasjon, som omhandler personalledelse, vises det at styrer/daglig leder mener dette er deres viktigste arbeidsoppgave. Funn viser at den arbeidsoppgaven de bruker mest tid på innenfor denne funksjonen er motivasjon av personalet, noe de egentlig ønsker å bruke litt mindre tid på. Konflikthåndtering er den arbeidsoppgaven de bruker minst tid på.

Det at de bruker minst tid på konflikthåndtering mener Børhaug har en sammenheng med at konflikter ikke håndteres av styrer/daglig leder, men av toppledelsen/eier av barnehagen.

Børhaug (2011) hevder det finnes lite tidligere forskning på funksjonen entreprenørskap når det gjelder barnehage. Funn fra SOL undersøkelsen viser at informantene ved daglig kontakt med foreldre, og kontakt med eksterne instanser arbeider ukentlig innenfor funksjonen entreprenørskap. Profilerings av barnehagen er den oppgaven de bruker minst tid på, men ønsker å bruke mer tid på. Funnene innenfor denne funksjonen viser ingen betydelige forskjeller mellom offentlige og private aktører når det gjelder profilering og markedsføring av barnehagen. Allikevel antydes det at styrer/daglig leder fra private virksomheter er mer positive til konkurranse enn de kommunale virksomhetene. I tillegg vises det til at styrer/daglig leder fra private virksomheter opplever det mer krevende med rekruttering av nye barn til barnehagen enn det de gjør i de kommunale virksomhetene. Avslutningsvis viser funn at tilgang på barnehagelærere er en viktig oppgave og at det kreves lederkompetanse for å skaffe til veie ressurser. Børhaug (2011) beskriver at et av tiltakene i denne sammenheng er virksomhetenes samarbeid med Høgskolene for å rekruttere barnehagelærere til barnehagen samt at et slikt samarbeid bidrar til faglig påfyll for virksomhetene. Dette samarbeidet innebærer at barnehagene tar imot praksisstudenter fra Høgskolen, samt at de kan samarbeide med Høgskolene om kompetanseheving av personalet.

Dag Øyvind Lotsberg med flere har de to siste årene jobbet med et større prosjekt på oppdrag fra Utdanningsdirektoratet hvor de evaluerer implementering av barnehagens rammeplan fra 2017. Det empiriske grunnlaget i denne undersøkelsen er en nasjonal survey blant styrere/daglig ledere i norske barnehager. Lotsberg referer i denne undersøkelsen til teoretiske redskaper og data fra SOL prosjektet i analyser og sammenligning av data omkring ledelse og organisering i barnehagen over tid.

Undersøkelsen viser endringer når det gjelder hvem barnehagestyrere er, sammenliknet med studier fra de siste tiårene (Lotsberg et al. 2021). Styrernes gjennomsnittsalder i 2020 er høyere og styrerne har lengre erfaring med og lengre ansiennitet i styrerrollen. I tillegg er styrernes lederkompetanse styrket (Lotsberg et al. 2021, 194). Alle barnehager i Norge er underlagt samme lov og rammeplan slik at forholdet privat – offentlig har en annen fremtoning i barnehagesektoren enn i andre sammenhenger (Lotsberg et al. 2021, 193). Videre viser undersøkelsen at private barnehager i større utstrekning har blitt en del av store eierorganisasjoner slik at de har et større system med tilgang til felles ressurser på samme måte som de offentlige barnehager har i sin kommune.

2.5 Oppsummering forskning

Tidligere forskning viser at det har skjedd en profesjonalisering av lederskap i norske barnehager. I tillegg viser forskning at styrer/daglig leder bruker mest tid på administrative oppgaver og pedagogiske ledere bruker mest tid på planlegging av den pedagogiske virksomheten. I mindre grad er det forsket på hvordan de pedagogiske lederne inngår som en del av den totale barnehageledelsen. I denne oppgaven ønsker jeg å se på både pedagogiske ledere og styreres oppfatninger knyttet til temaet organisasjonsstruktur og lederskap i barnehagen etter innføring av ny norm.

2.6 Disposisjon av oppgaven

Videre i oppgaven vil jeg gjøre rede for teoretisk rammeverk og perspektiver som er relevant for denne undersøkelsen. Jeg vil beskrive og begrunne mitt metodevalg og presentere funn fra datainnsamling. Avslutningsvis vil jeg drøfte hovedfunn fra empirien opp mot teoretisk rammeverk og perspektiver før jeg avslutter oppgaven med konklusjon.

3 Teori

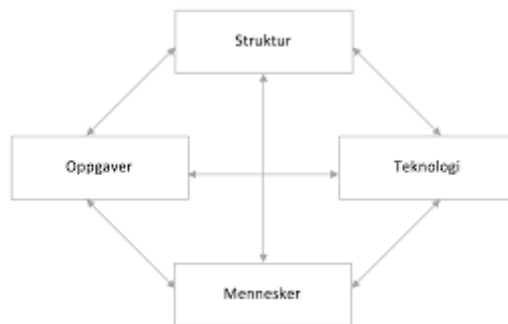
For å kunne svare på problemstillingen «på hvilken måte påvirker bemanningsnorm og skjerpet pedagognorm organisasjonsstruktur og lederskap i barnehagen», har jeg valgt å benytte teorier/rammeverk som belyser relevante perspektiver ved organisasjoner, organisasjonsstruktur og lederskap.

3.1 Organisasjonsteori

Organisasjoner er sammensatte, og det finnes ulike teorier og modeller som definerer hva en organisasjon er. Teoriene er ulike fordi de setter søkelys på forskjellige problemstillinger og sider ved en organisasjon.

Leavitt (Scott 1992. s, 16) hevder at enhver organisasjon består av fire hovedkomponenter som sammenfattes i følgende illustrasjon:

Omgivelser



Figur 1 Organisasjonsmodell Leavitts diamant fra boken Styring, organisering og ledelse i barnehagen. (Scott 1992. s, 16).

Modellen forstås og defineres innenfor disse fire områdene:

Mennesker defineres som ansatte i organisasjonen, som arbeider etter de rammer som strukturen tilsier, alt etter hvilke ferdigheter, kvalifikasjoner, verdier og holdninger de har.

Oppgaver defineres som organisasjonens målsetninger og arbeidsoppgaver som skal utføres for å nå organisasjonens mål.

Teknologi defineres som fremgangsmåter for å nå målene i organisasjonen

Struktur defineres som at deltakerne i organisasjonen handler ut fra en normativ struktur som innebærer verdier, normer og rolleforventninger samt atferds-struktur som innebærer at strukturen er formalisert og regulert ved for eksempel stillingsbeskrivelser, arbeidsinstrukser og organisasjonskart.

Disse to beskrivelser av struktur, normativ struktur og atferds-struktur kan i varierende grad sees på som sammenfallende da de utgjør den sosiale strukturen.

Modellen forstås også på en slik måte at omgivelsene rundt organisasjonen påvirker det som skjer internt i organisasjonen. Jeg mener denne modellen er relevant i denne sammenhengen, fordi den vektlegger samspillet mellom menneskene med påvirkning og endring fra omgivelsene og hvilken betydning det kan ha for struktur og lederskap internt i organisasjonen.

Ifølge Gotvassli har det vært relativt stabile forhold over tid i barnehagens organisasjonsstruktur, når det gjelder regler og rutiner for hvordan arbeidet skal fordeles, ansvarsfordeling og hvem som tar beslutninger (Gotvassli 2013, s. 277). Kompleksiteten i organisasjonens struktur kan variere avhengig av, eierform, størrelse på barnehagen og på hvilken måte man har organisert de ulike stillingskategoriene i hierarkiet. Barnehager kan være organisert slik at man har flere enn en pedagogisk leder på en avdeling eller sammen med en gruppe med barn og de kan være organisert slik at de har en daglig leder med administrativt ansvar og i tillegg ha en virksomhetsleder under daglig leder med faglig ansvar.

Videre i teorikapittelet vil jeg belyse barnehagen som organisasjon innenfor to ulike perspektiver, det instrumentelle perspektivet og det institusjonelle perspektivet som jeg anser som relevant for om organisasjonsstruktur.

3.1.1 Det instrumentelle perspektivet

I følge Børhaug mfl. (2015), har det instrumentelle perspektivet to varianter. «Den hierarkiske varianten ser organisasjoner som harmoniske redskaper for offisielle og ledelsesdefinerte mål. I forhandlingsvarianten ser man organisasjoner som et redskap for å fremme interessene og verdiene til de sterkeste aktørene og gruppene i organisasjonen». (Børhaug mfl. 2015. s, 21).

Den hierarkiske varianten kjennetegnes ved organisasjonens formelle struktur, hvor organisasjonen er et instrument for eier og styrer/daglig leder. Den formelle strukturen er styrt av regler, retningslinjer, organisasjonskart og stillingsbeskrivelser. Man kan si at denne varianten er styrt av en homogen ledelse med kontroll over organisasjonsutformingen, hvor ledernes rasjonelle handlinger er dominerende. I dette perspektivet er det lite fokus på kultur,

men mer fokus på organisasjoner som lukkede systemer og med mer fokus på styring enn ledelse. Ved implementering av ny norm i barnehagen kan det innebære en endring for organisasjonen og den hierarkiske struktur, ved at det ansettes flere personer og barnehagelærere enn tidligere. Dette kan bidra til å påvirke organisasjonsutformingen og endre organisasjonskart og retningslinjer for arbeidet, spesielt med tanke på hvem som har ansvar for hva i den hierarkiske oppbyggingen.

Forhandlingsvarianten, «I et forhandlingsperspektiv er man opptatt av at organisasjonen påvirkes av flere aktører enn ledelsen, og den kan være sammensatt av ulike aktørgrupper som har ressurser til å påvirke det som skjer» (Børhaug mfl. 2015. s, 23). I et forhandlingsperspektiv opptrer ledelsen ikke nødvendigvis homogent, men må ta hensyn til flere aktører i organisasjonen med ulike interesser. I tillegg kan struktur og prosesser være preget av forhandlinger og kompromisser. I barnehagen har man ulike stillingskategorier i hierarkiet, både ledere, barnehagelærere, fagarbeider og assistenter. Alle disse aktørene vil i mer eller mindre grad påvirke organisasjonen.

3.1.2 *Det institusjonelle perspektivet*

I følge Børhaug (2015) består det institusjonelle perspektivet av organisasjonskultur og institusjonaliserte omgivelser. I det institusjonelle perspektivet understrekes det at organisasjoner er mer enn bare virkemidler for å nå mål.

Organisasjonskultur, ifølge Bang er det vanskelig å enes om en enkelt definisjon av kulturbegrepet. «kultur er noe abstrakt – det er navnet på ett eller flere fenomener de fleste av oss vil si eksisterer, men som det er vanskelig å angi presist hva består av» (Bang 2019. s, 20). En populær definisjon på kultur «Kultur er måten vi gjør ting på her hos oss» (Deal og Kennedy. 1982. s, 4). De viktigste kjennetegn i dette perspektivet er at det er lite fokus på formell struktur, heller på uformelle normer og verdier. Det fokuseres mer på ledelse enn styring og det er ikke nødvendigvis sammenheng mellom reformer/endring og effekter.

Institusjonaliserte omgivelser, «Organisasjoner må ikke bare forholde seg til de tekniske, men også til de institusjonaliserte omgivelsene. De må forholde seg til utbredte forestillinger og ideer om hvordan organisasjoner skal drives, og hva de skal holde på med» (Scott. 2001).

Dette perspektivet retter søkelys mot formell struktur og at organisasjonen tilpasser seg de oppfatninger omgivelsene har av hvordan organisasjonen skal være utformet.

Barnehagens uformelle struktur, organisasjonens kultur, vil preges av de menneskene som er der til enhver tid og styres mer eller mindre av uformelle normer. Den uformelle strukturen vil

påvirkes av den formelle strukturen som skapes av omgivelsene og samfunnet rundt organisasjonen.

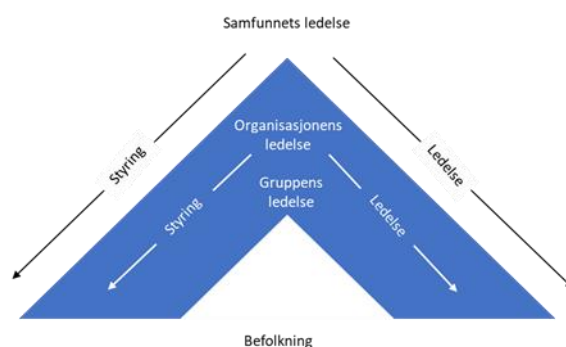
3.2 Lederskap

Ifølge Tian Sørhaug er lederskap en sammensatt funksjon som involverer både ledelse og styring (Gro Ladegård og Signy Vabo. 2010, 71). «Styring er tett knyttet til administrasjon. Styring handler om å få folk til å følge regler og gjøre ting riktig. I motsetning til dette handler ledelse om å skape og bære verdier og regler» (2010, 71). Lederskap for styrer/daglig leder i barnehagen, innebærer administrativ ledelse, pedagogisk ledelse og personalledelse. Pedagogiske ledere har faglig pedagogisk ansvar for en gruppe med barn og kan i tillegg ha personalansvar for de øvrige ansatte på egen avdeling/base.

3.2.1 Ledelse og styring som virkemidler

Ifølge Ladegård og Vabo (2010) brukes ledelse og styring i praksis i alle organisasjoner og det er alltid mer eller mindre til stede i alle organiserte sammenhenger. Ledelse og styring finnes på flere analysenivåer, som vist i figuren under. Det er ikke nødvendigvis slik at nivåene står i et hierarkisk forhold til hverandre, men det er forskjellige funksjoner som ivaretas på de ulike nivåene som vist på figuren.

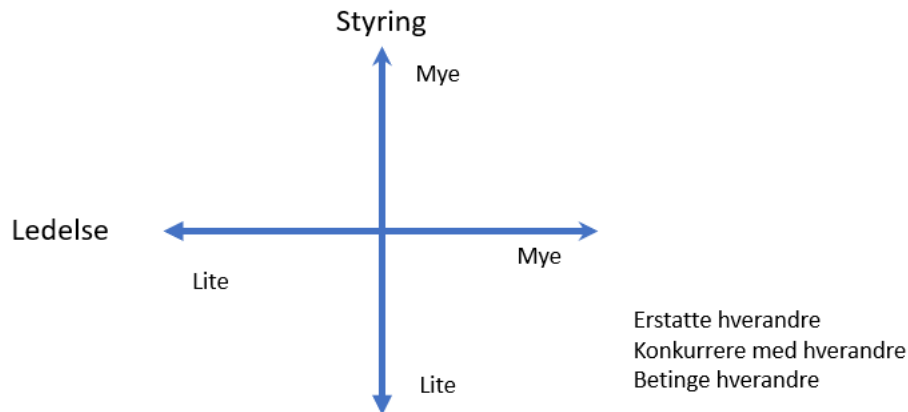
Nivåene som er skissert i figuren viser samfunnets ledelse som overordnet nivåene i organisasjonen. På organisasjonsnivå viser figuren både forholdet mellom organisasjonen og omgivelsene rundt/samfunnets ledelse, samt forhold som gjelder hele organisasjonen internt. På lavere nivåer i organisasjonen viser figuren ledelse og styring mellom toppledelse og mellomledere (Ladegård og Vabo 2010. s, 21).



Figur 2: *Ledelse og styring på ulike organiserte nivåer (Ladegård og Vabo 2010. s, 21).*

3.2.2 Dynamikk mellom ledelse og styring

Ledelse og styring er begge virkemidler med formål å koordinere organisert atferd (Ladegård og Vabo 2010. s, 25). For å studere dynamikken mellom styring og ledelse tar Ladegård og Vabo utgangspunkt i et todimensjonalt perspektiv på forholdet og skisserer dette som vist i figuren under.



Figur 3: *Ledelse og styring langs to dimensjoner (Ladegård og Vabo 2010. s. 25).*

Figuren viser ledelse og styring langs to akser og impliserer at de kan utvikle seg uavhengig av hverandre, men at de også kan påvirke hverandre. På denne måten argumenteres det for tre ulike dynamikker hvor ledelse og styring kan 1) erstatte hverandre, 2) konkurrere med hverandre og/eller 3) betinge hverandre.

Oppsummert kan man si at ledelse er menneskeorientert og foregår i relasjonen og er dialogbasert. Styring er systemorientert, indirekte og handler om å anvende administrative strukturer. Ledelse og styring utøves av enkeltpersoner i lederroller og bidrar til ulike tilnæringsmåter til ulike behov. I praksis vil ledelse og styring finnes i mer eller mindre grad innenfor de to ulike perspektivene som beskrevet tidligere i teorikapitlet. For min undersøkelse er det relevant å belyse dynamikken mellom ledelse og styring i lederes utøvelse av lederskap i organisasjonen, og om det eventuelt har skjedd en endring etter implementering av ny norm.

4 Metode

Målet for denne undersøkelsen har vært å få innsikt i hvordan ny norm har påvirket organisasjonsstruktur og lederskap i utvalgte barnehager. I denne delen av oppgaven vil jeg presentere hvilken forskningsmetode jeg har valgt for å søke svar på problemstilling og forskningsspørsmål. Videre beskrives strategi og framgangsmåte i forbindelse med datainnsamling og avslutningsvis belyses validitet, reliabilitet og kode/kodegruppering.

4.1 Kvalitativ forskningsmetode

For å undersøke min problemstilling og forskningsspørsmålene har jeg valgt kvalitativ forskningsmetode med individuelle intervju for innsamling av data. Tjora (2020) beskriver semistrukturerte eller dybdeintervju som den mest utbredte datagenereringsmetoden innenfor kvalitativ forskning. Ved bruk av intervju som metode er målet å få omfattende informasjon om det man ønsker svar på, for eksempel innsikt i tanker, erfaringer, følelser samt gjenfortelling av hendelser fra informanten. Jeg anser det som et godt valg for min undersøkelse å benytte et semistrukturert intervju med informanter som har erfaring fra jobb i barnehagen, og kjenner godt til temaet for undersøkelsen. I et semistrukturert intervju brukes forhånds bestemte spørsmål til å holde fokus og form, dette gjør det mindre fleksibelt enn et dybdeintervju, men lettere å sammenlikne data. Denne intervjuformen ga meg også mulighet til å stille oppfølgingsspørsmål slik at jeg fikk konkrete svar på spørsmål til undersøkelsen. Tjora (2020) beskriver at kvalitativ forskning er mangfoldig og at forskningen er drevet av samspill mellom empiri og teori. Dette danner grunnlag for min analyse og som kan gi svar på problemstilling og forskningsspørsmål.

Når man benytter intervju som metode må det gjøres et avgrensingsarbeid i forkant av intervjuet. Med avgrensingsarbeid mener jeg at man må avgrense temaet for undersøkelsen slik at intervjuet i liten grad omhandler noe annet enn det spesifikke temaet som gir meg svar på problemstilling og forskningsspørsmål. Bruk av intervjuguide for gjennomføring bidrar til å skape en struktur rundt dette. Rubin og Rubin (1995) har en modell for utarbeiding av intervjuguide, som illustrerer et «tre med grener» og forklares som at stammen utgjør hovedtemaet, og grenene de mer spesifikke temaene, hvor de kan utdypes med oppfølgingsspørsmål. I forkant av intervjuet utarbeidet jeg en intervjuguide, med ferdigformulerte, fullstendige spørsmål inndelt etter to temaer, organisasjonsstruktur og lederskap. Intervjuguiden var i tillegg strukturert med en innledningsdel, spørsmålene og en

avslutningsdel, slik at det skulle være enklere for meg å kunne følge opp svar fra informanten uten at jeg mistet oversikten.

4.1.1 Min for-forståelse

Min forkunnskap og erfaring fra barnehagesektoren kan virke både positivt og negativt i en datainnsamlingsfase. På den ene siden kjenner jeg feltet godt og vet dermed hva som kan være relevante problemstillinger og hvilke utfordringer sektoren opplever. På den andre siden kan forhåndsoppfatningene mine prege spørsmålene jeg stiller, eller tolkningen av dataene i en bestemt retning. Dette har jeg prøvd å være bevisst på i prosessen med innsamling av data samt underveis i oppgaveskrivingen.

4.1.2 Utvalg

For å få svar på spørsmål om organisasjonsstruktur og lederskap i barnehagen så jeg det som mest hensiktsmessig å velge informanter som er ledere i organisasjonen. Slik jeg ser det er de som best kan besvare mine spørsmål for undersøkelsen, da de har erfaring med og opplevelser knyttet til temaet. Det vil si en strategisk utvelgelse av informanter, eller et kriterieutvalg da de er valgt på bakgrunn av erfaring. Dette utvalget er hensiktsmessig for undersøkelsen, men ikke nødvendigvis representativt for flere enn de utvalgte informanter og enheter.

Jeg satte følgende kriterier for utvelgelse av informanter til intervjuene:

- At informanten har barnehagelæreutdanning
- At informanten har minimum 5 års erfaring som leder i barnehage

På denne bakgrunn valgte jeg å ha åtte intervju, med fire daglig ledere og 4 pedagogisk ledere.

Alle barnehager i Norge, både offentlig og private, styres etter samme lovverk og Rammeplan for barnehagen og man kan derfor anta at det ikke vil være av stor betydning for undersøkelsen at det ikke er offentlige barnehager representert i utvalget. Utvalgsbarnehagene er alle private organisasjoner, to av barnehagene eies av en større privat aktør og de to andre er foreldre-eide SA barnehager. Utvalgsbarnehagene ligger i tillegg innenfor samme geografiske område og de er noenlunde like i størrelse, antall barn og voksne.

En oversikt over barnehagene og informantene vises i tabellen under:

Tabell 1: Utvalg og informanter

Utvalg	Informanter	Informanter
Barnehage 1, privat tilknyttet kjede	Pedagogisk leder 1	Daglig leder 1
Barnehage 2, privat foreldre-eid SA	Pedagogisk leder 2	Daglig leder 2
Barnehage 3, privat tilknyttet en kjede	Pedagogisk leder 3	Daglig leder 3
Barnehage 4, privat foreldre-eid SA	Pedagogisk leder 4	Daglig leder 4

Jeg jobber selv i barnehage i samme geografiske område som utvalgsbarnehagene, og kjenner derfor til alle barnehagene og hadde før undersøkelsen etablert kontakt med daglig leder i utvalgsbarnehagene. Slik jeg ser det bidro dette til å få informanter til undersøkelsen på en enkel måte.

4.1.3 Rekruttering

Jeg tok kontakt med daglig leder fra hver utvalgsenhet på epost, hvor jeg informerte om studiet og undersøkelsen. Lederne svarte raskt på min henvendelse og var behjelpelige med å rekruttere pedagogisk leder fra egen barnehage til intervju. Det vil si at jeg ikke var i direkte kontakt med noen av de pedagogiske lederne før selve intervjusituasjonen. Jeg avtalte tidspunkt for intervju med daglig leder og pedagogisk leder i hver enhet, og alle intervjuene ble gjennomført til avtalt tid over en to ukers periode. Arbeidet med å rekruttere informanter til undersøkelsen var positiv, da alle svarte ja på første henvendelse. Jeg vil anta at det kan begrunnes med at jeg henvendte meg til informanter jeg allerede hadde en relasjon til og kjente fra tidligere samarbeid. Samtidig vil jeg presisere at de syns temaet var spennende og at de hadde et ønske om å bidra med sin kunnskap på området.

4.1.4 Etikk

Før arbeidet med undersøkelsen startet ble Norsk samfunnsvitenskapelige datatjeneste (NSD) informert om studiet og jeg fikk bekreftet samtykke til å gjennomføre undersøkelsen.

Ved første kontakt med utvalgsbarnehagene fikk daglig leder informasjon om innholdet i studiet, hva formålet med studiet var og deres mulighet for å trekke seg fra studiet om de skulle ombestemme seg underveis. Daglig leder i hver enhet var behjelpelig med å bringe

informasjon fra meg videre til pedagogiske ledere i egen enhet slik at de var informert om studiet og undersøkelsen før selv intervjusituasjonen. Når jeg møtte informantene for intervju startet vi med at de leste igjennom og signerte samtykkeerklæring. I tillegg informerte jeg om bruk av lydopptak, og fikk godkjenning av alle til å bruke lydopptak samt oppbevare de til undersøkelsen er ferdigstilt.

4.1.5 Gjennomføring av intervjuer

Intervjuene ble gjennomført ansikt til ansikt og fant sted i utvalgsbarnehagene. Jeg avtalte intervjutidspunkt med daglig leder i hver barnehage og tilpasset meg den tiden som passet best for informantene. Tjora (2020) hevder at intervjusituasjon ikke bør overstige en time, ved å holde på lenger tid kan det føre til at både intervjuer og informant mister fokus og den røde tråden for intervjuet. Jeg avtalte en time til hvert intervju, det lengste intervjuet varte i 42 minutter og det korteste intervjuet varte i 26 minutter. Av de åtte informantene jeg intervjuet hadde jeg møtt og snakket med syv tidligere. Selv om jeg kjente informantene fra tidligere var det allikevel viktig for meg å skape en trygg intervjusituasjon. Jeg startet med å fortelle om studiet og bakgrunn for valg av tema til oppgaven og presiserte at vi skulle holde oss til de oppsatte spørsmål og temaet for undersøkelsen.

Jeg var nøye med å følge intervjuguiden og var opptatt av å stoppe informanten hvis jeg synes de snakket utenfor temaet for undersøkelsen. Dette hadde jeg gjort de oppmerksom på i forkant av intervjuet, at jeg ville stoppe dem dersom jeg opplevde at de snakket om ting som ikke var relevant for undersøkelsen. Jeg vil tro at det føltes trygt og at det var fornuftig at jeg hadde informert om dette i forkant. Det at jeg selv kjenner temaet godt gjorde det vanskelig for meg å ikke kommentere underveis og komme med egne betraktninger, men jeg var oppmerksom på det i prosessen. Informantene var godt kjent med tema for undersøkelsen da de har lang erfaring som ledere i barnehage. Jeg opplevde de som reflekterte og kunnskapsrike og at de var opptatt av at jeg skulle få all den informasjon jeg trengte til min undersøkelse.

I intervjusituasjonen holdt jeg fullt fokus på informanten og jeg valgte kun å bruke lydopptak og noterte derfor ingenting underveis i intervjuet. Etter hvert intervju gjorde jeg transkribering av lydopptakene med en gang. Jeg lagde to skjema, et for hver av temaene i intervjuguiden, hvor jeg transkriberte all informasjon fra lydopptakene, fra hver informant, sortert etter hvert spørsmål i intervjuguiden. I tillegg hadde jeg en kolonne i skjemaet hvor jeg noterte

refleksjoner over hvordan jeg var som intervjuer. Dette gjorde jeg primært for å kunne justere meg og forbedre intervjusituasjonen før hvert intervju. Transkriberingen ga meg mye informasjon for videre arbeid med koding og kategorisering for analyse og drøfting.

4.2 Koding og kodegruppering

Når jeg utarbeidet intervjuguide til undersøkelsen valgte jeg å strukturere spørsmålene under to overordnede temaer, organisasjonsstruktur og lederskap i barnehagen. Som nevnt tidligere i metodedelene, beskriver Tjora (2020) bruk av Stegvis-deduktiv induktiv metode for å systematisere og effektivisere forskningsarbeidet. Jeg brukte denne metoden for å bearbeide og systematisere de empiriske data jeg hadde etter undersøkelsen. Med utgangspunkt i behandlet data etter transkribering, og for å søke svar på problemstilling og forskningsspørsmål så jeg det som hensiktsmessig å kode de kvalitative dataene. Ifølge Nilssen (2012) må prosessen med koding starte med en åpen koding av materialet, se etter sammenhenger mellom kodene og videre utvikle noen få kategorier som fanger opp hovedinnholdet i empirien.

Som uerfaren undersøker reflekterte jeg over min egen kjennskap, kunnskap og forforståelse for temaet. Dette for å gjennomføre en åpen koding, og for unngå premature konklusjoner, noe jeg oppdaget at jeg hadde gjort i forkant. Det ble derfor viktig for meg å gjennomgå empirien flere ganger for å få til å gjøre en så åpen koding som overhodet mulig. Det transkriberte materialet var ganske stort, så jeg valgte derfor først å systematisere det ved å sortere svarene etter spørsmålene i intervjuguiden for å få en mer strukturert oversikt over datamaterialet. Fordi jeg hadde låst meg fast i gruppering etter spørsmålene i intervjuguiden valgte jeg å høre på lydopptakene på nytt for på denne måten å «frigjøre» meg fra spørsmålene i intervjuguiden og komme fram til en kodegruppering for analysearbeidet.

Den nye gjennomgangen av datamaterialet resulterte i to hovedkategorier for presentasjon av funn og analyse. 1) organisasjonsstruktur, 2) dynamikk mellom ledelse og styring i organisasjonene. Presentasjon av funn fra undersøkelsen vil kategoriseres under disse to hovedkategorier, som jeg tenker er dekkende for hovedfunn i empirien

4.3 Refleksjon

Ved valg av tema for undersøkelsen og under utarbeidelse av intervjuguide har jeg gjort meg god nytte av egen erfaring og kunnskap om barnehagefeltet. Validitet i en undersøkelse styrkes ved at det er godt samsvar mellom datainnsamling og det en ønsker å studere. Ifølge Tjora (2020) knyttes validitet til om de svarene vi finner, faktisk er svar på spørsmålene vi forsøker å stille. I denne sammenheng vil det være om jeg gjennom datainnsamling får svar på forskningsspørsmål og problemstilling, hvilket jeg føler jeg får. Allikevel opplevde jeg å måtte stille tilleggsspørsmål for å få svar på det jeg ønsket. Det vil si at jeg ikke var tydelig nok i min spørsmålsformulering på enkelte spørsmål i intervjuguiden. Et eksempel på dette er informantenes opplevelse av dynamikk mellom styring og ledelse, spørsmål om dette var ikke tydelig nok beskrevet i intervjuguiden. For å ivareta transparens og reliabilitet i denne undersøkelsen, fra problemstilling, teori og metode til resultater og analyse har jeg gjort rede for valg jeg har tatt så godt det har latt seg gjøre.

Intervju er en metode som i prinsippet er basert på forholdet mellom den som undersøker og informant, hvor begge påvirker forskningsprosessen. Det vil si at min egen erfaring og kunnskap om temaet som undersøkes spiller en stor rolle, og ikke minst relasjonen til informantene. Jeg vil si at dette i noen grad påvirket prosessen både i forhold til valg av metode og i selve undersøkelsesprosessen.. Jeg anså valg av intervju med en semistrukturert form som et godt valg til å få svar på problemstilling og forskningsspørsmål. Observasjon som metode var ikke hensiktsmessig, da jeg ikke ville fått svar på problemstilling ved å observere informantene. Slik jeg ser det ble undersøkelsesprosessen noe påvirket av mine antagelser og refleksjoner i forhold til spørsmålene for undersøkelsen. Dette skapte noen utfordringer for meg ved analyse og koding innsamlet data.

Med bakgrunn i min egen kunnskap om temaet som skulle undersøkes så jeg det som hensiktsmessig å møte informantene til enkeltintervju, og på denne måte kunne innhente mest mulig informasjon om det aktuelle temaet. Jeg begrenset utvalget av informanter til åtte personer, to fra hver virksomhet. Denne begrensningen gjorde jeg primært med tanke på kapasitet for å få gjennomført undersøkelsen. Slik jeg ser det var dette utvalget hensiktsmessig i forhold til det jeg skulle undersøke, men ikke nødvendigvis representativt for andre enn de som er med i undersøkelsen. I ettertid ser jeg at det kunne vært et alternativ å ha flere informanter. Jeg kunne eksempelvis samlet alle pedagogiske ledere og daglig leder i hver barnehage til gruppeintervju. Alternativt at jeg ikke gjennomførte gruppeintervju, men

hadde enkeltintervju med alle ledere i de fire utvalgsbarnehagene. Hvis jeg hadde gjort det på denne måten ville det i større grad være representativt for hele organisasjonen.

5 Presentasjon av funn

I dette kapittelet vil jeg gjøre rede for funn i undersøkelsen og jeg finner det relevant å starte med en presentasjon av utvalgsbarnehagene fra undersøkelsen. Jeg vil gi en kort beskrivelse av hver enkelt barnehage, oppsummert med felles trekk for alle barnehagene. Avslutningsvis i dette kapittelet vil jeg oppsummere funn relatert til undersøkelsens forskningsspørsmål kategorisert under områdene 1) Organisasjonsstruktur, 2) Dynamikk mellom styring og ledelse

5.1 Presentasjon av barnehagene

Presentasjon av funnene i denne undersøkelsen er basert på data fra intervju av styrer/daglig leder og 1 pedagogisk leder i 4 private barnehager fra samme kommune. Alle barnehagene har flere enn 1 pedagogisk leder i organisasjonen. Spørsmålene i intervjuguiden er de samme for både daglig leder og pedagogisk leder. Besvarelsene er basert på informantenes egne opplevelser, synspunkter, og kompetanse, og vil derfor ikke nødvendigvis gjenspeile hele barnehagens eller alle de pedagogiske ledernes synspunkter på de ulike spørsmålene.

5.1.1 Felles trekk for barnehagene i undersøkelsen

Alle barnehagene i undersøkelsen er private organisasjoner fra samme kommune. To av barnehagene er samvirkeforetak, foreldre-eid, og de to andre eies av annen privat aktør. Felles for alle informantene i undersøkelsen er at de er kvinner og alle har over 5 års erfaring fra arbeid som leder i barnehage. I tillegg er alle utdannet som barnehagelærere. Felles for alle lederne av barnehagene er at de titulerer seg som daglig leder og ikke styrer. Alle barnehagene har organisasjonskart som viser en hierarkisk struktur hvor daglig leder er over pedagogiske ledere i hierarkiet, men at de sammen utgjør et lederteam i barnehagen. Felles for informantene var at de viste et stort engasjement for sitt arbeid, at de var reflekterte og hadde mye kompetanse på temaet for undersøkelsen. Alle kjenner barnehagefeltet godt og har jobbet som ledere i utvalgsbarnehagene i perioden fra før ny norm ble vedtatt høsten 2018. Det vil si at alle har erfaring med endring og utvikling som har skjedd i barnehagene ved implementering av ny norm.

Videre følger en nærmere beskrivelse av barnehagene og kjennetegn ved intervjuene.

Barnehage 1

Barnehagen er avdelingsorganisert med 7 avdelinger og totalt 117 barn. Det er totalt 12 pedagoger med barnehagelærerutdanning i barnehagen. 7 pedagogiske ledere samt daglig leder utgjør lederteamet i barnehagen. Daglig leder har jobbet som leder i denne barnehagen i 3 år, men har over 5 års erfaring som leder i barnehage. Pedagogisk leder har jobbet som leder i denne barnehagen i 11 år. Barnehagen eies av en større privat aktør.

Barnehagens organisasjonskart (vedlegg viser følgende hierarkiske lederstruktur,

Barnehage 2

Barnehagen er avdelingsorganisert med 4 avdelinger og total 68 barn. Tre avdelinger for barn i alderen 2-6 år og en avdeling for barn i alderen 0-2 år. Det er totalt 8 pedagoger med barnehagelærerutdanning i barnehagen. 7 pedagogiske ledere samt daglig leder utgjør lederteamet i barnehagen. Det er en pedagogisk leder på hver avdeling, Daglig leder har jobbet som leder i denne barnehagen i 15 år. Pedagogisk leder har jobbet som leder i denne barnehagen i 19 år.

Barnehagen er et samvirkeforetak, privat foreldre-eid. Det vil si at foreldreprerentanter velges inn i et eierstyre på årsmøte. Eierstyret har egen arbeidsinstruks og har sammen med daglig leder ansvar for at driften drives forsvarlig og etter gjeldende lover og regler.

Barnehagens organisasjonskart (vedlegg viser følgende hierarkiske lederstruktur; øverst i hierarkiet og over daglig leder er eierstyret i barnehagen, som anses som daglig leders arbeidsgiver. På linje under daglig leder finner man 4 pedagogiske ledere, en leder for hver avdeling i barnehagen. Under pedagogiske ledere er det 3 barnehagelærere og en fagarbeider på hver avdeling. Neste ledd i hierarkiet er 4 fagarbeidere på hver avdeling og nederst 3 assistenter og 1 fagarbeider tilknyttet hver avdeling. Oppsummert er det daglig leder og pedagogiske ledere som utgjør lederstrukturen i organisasjonen. Intervjusituasjonen bar preg av trygge og erfarne informanter. Både daglig leder og pedagogisk leder ga tydelige og informative svar på spørsmålene.

Barnehage 3

Barnehagen er baseorganisert, med to baser og plass til totalt 73 barn. Den ene basen er for barn i alderen 0-3 år og den andre basen for barn i alderen 3-6 år. Det er totalt 9 pedagoger med barnehagelærerutdanning i barnehagen. 8 pedagogiske ledere og daglig leder utgjør lederteamet i barnehagen. Daglig leder har jobbet som leder i denne barnehagen i 14 år.

Pedagogisk leder har jobbet som leder i denne barnehagen i 4 år. Barnehagen eies av en større privat aktør.

Barnehagens organisasjonskart viser følgende hierarkiske lederstruktur; Daglig leder øverst i hierarkiet med personalansvar for alle ansatte i barnehagen. Under daglig leder er det 8 barnehagelærere, 4 på hver base på samme linje i hierarkiet. Nederst i hierarkiet er det 3 fagarbeider og 1 assistent på den ene basen og 2 fagarbeidere og 3 assistenter på den andre basen. Oppsummert viser det at daglig leder og 8 barnehagelærere utgjør lederstrukturen i organisasjonen. De 8 barnehagelærerne er likestilt i hierarkiet. Intervjusituasjonen i denne barnehagen bar preg av en daglig leder med mye kunnskap og innsikt i egen organisasjonsstruktur og lederskap. Jeg opplevde pedagogisk leder som mer utrygg i intervjusituasjonen, usikker på om hun svarte «riktig» på spørsmålene og lurte på om hun svarte det samme som daglig leder eller ikke.

Barnehage 4

Barnehagen er avdelingsorganisert, med fire avdelinger og plass til totalt 68 barn. To avdelinger for barn i alderen 0-3 år og to avdelinger for barn i alderen 3-6 år. Det er totalt 7 pedagoger med barnehagelærerutdanning i barnehagen. 6 pedagogiske ledere og daglig leder utgjør lederteamet i barnehagen. Daglig leder har jobbet i denne barnehagen i over 20 år. Pedagogisk leder har jobbet som leder i denne barnehagen i 13 år. Barnehagen er et samvirkeforetak, privat foreldre-eid. Det vil si at foreldrerepresentanter velges inn i et eierstyre på årsmøte. Eierstyret har egen arbeidsinstruks og har sammen med daglig leder ansvar for at driften drives forsvarlig og etter gjeldende lover og regler. Barnehagens organisasjonskart (vedlegg viser følgende hierarkiske lederstruktur; øverst i hierarkiet og over daglig leder er eierstyret i barnehagen, som anses som daglig leders arbeidsgiver. Under daglig leder er det 4 pedagogiske ledere, 1 leder for hver avdeling. Under pedagogiske ledere er det 9 fagarbeidere og 1 barnehagelærer. Det er daglig leder og pedagogiske ledere som utgjør lederstrukturen i organisasjonen.

Intervjusituasjonen i denne barnehagen bar preg av informanter med mye erfaring, med mange tanker og gode refleksjoner over temaet for undersøkelsen. Både daglig leder og pedagogisk leder svarte utfyllende og informativt på spørsmålene og svarene deres samsvarte med hverandre.

Jeg vil presentere funn fra undersøkelsen innenfor to hovedkategorier, som jeg anser som dekkende for hovedinnholdet i empirien, og som kan besvare problemstillingen med tilhørende forskningsspørsmål.

«Hvordan har bemanningsnorm og skjerpet pedagognorm påvirket organisasjonsstruktur og lederskap i barnehagen?»

«Har ny norm ført til endringer i barnehagenes organisasjonsstruktur?»

«Er lederskap hos styrer/daglig leder i barnehagene mest rettet mot styring i forhold til ledelse, eller er de gjensidig avhengig av hverandre?»

«Er lederskap hos pedagogisk leder mer rettet mot ledelse etter ny norm?»

5.2 Organisasjonsstruktur

Undersøkelsen omfattet ulike spørsmål knyttet til barnehagen som organisasjon og da primært rettet mot strukturen i organisasjonen. Spørsmålene ga informantene mulighet til å beskrive egen barnehages struktur, om det har blitt gjort endringer i strukturen etter ny norm og eventuelt hvilke endringer som har vært nødvendige ved implementering av ny norm.

Barnehage 1

Denne barnehagen er avdelingsorganisert med 7 avdelinger. Daglig leder har det overordnede ansvaret for hele organisasjonen og sammen med 7 pedagogiske ledere som er leder for hver sin avdeling utgjør de lederteamet i barnehagen. Daglig leder informerer også om at fordi de er eid av en større privat aktør kommer det en del føringer/krav fra kjeden som barnehagen må innrette seg etter. Ved implementering av ny norm ble det ansatt flere pedagoger i barnehagen og dette førte til endringer i strukturen. Daglig leder beskriver den største endringen ved å henvise til barnehagens organisasjonskart som viser at pedagogiske ledere er over barnehagelærere i hierarkiet. De har den samme formelle utdanningen, men beskrives av daglig leder på følgende måte:

Pedagogisk leder er leder for en avdeling og har det overordnede ansvar for sin avdeling. Barnehagelærer på samme avdeling er underordnet pedagogisk leder, men har fagansvar på avdelingen.

Slik jeg tolker det har det for organisasjonen skjedd endring i strukturen ved at de har fått en linje til i hierarkiet under pedagogiske ledere, barnehagelærere, med et eget definert ansvar i organisasjonen.

Både daglig leder og pedagogisk leder beskriver videre den største utfordringen for organisasjonen etter implementering av ny norm, å få ansatt barnehagelærere med formell utdanning som barnehagelærer. Pedagogisk leder sier følgende:

Nå som vi skal ha flere pedagoger i barnehagen enn tidligere er det jo en utfordring å få kvalifiserte personer i alle stillinger, og det at det gis dispensasjon så man kan ha stilling som pedagogisk leder eller barnehagelærer uten å være utdannet oppleves litt urettferdig for oss som er utdannede barnehagelærere også. Samtidig er det dumt fordi at man ikke får vist mangelen på barnehagelærere når det på papiret ser ut som man er barnehagelærer fordi stillingen beskriver at du er barnehagelærer eller pedagogisk leder.

Både daglig leder og pedagogisk leder beskriver også ubunden arbeidstid hos barnehagelærere som en utfordring fordi de nå etter ny norm er flere barnehagelærere i organisasjonen. Daglig leder beskriver det på følgende måte:

Ubunden arbeidstid, plantid er viktig for alle pedagoger, men samtidig en utfordring fordi det innebærer tid borte fra avdelingen og tid borte fra barna. Dette gjør at vi må strukturere oss på en annen måte enn tidligere og hele tiden tenke ut nye og bedre løsninger til beste for hele barnehagen.

Daglig leder beskriver også endringer i allerede etablerte, men også nye stillingsinstruksjoner etter ny norm. Hun beskriver det på følgende måte:

vi må hele tiden justere og gjøre tilpasninger for at det skal gagne hele barnehagen på best mulig måte. Hvis det ansettes ufaglærte i stillinger som krever barnehagelærerutdanning må stillingsinstruks, ansvarsoppgaver og arbeidsoppgaver justeres da man ikke kan forvente det samme av en ufaglært som av en faglært.

Både daglig leder og pedagogisk leder beskriver at de i større grad nå enn før ny norm opplever at de må gjøre endringer i barnehagens struktur og organisering, og at de i større grad må tenke hele organisasjonen og ikke bare løsninger som gagnar egen avdeling. På spørsmål om hva som er den ideelle struktur for deres barnehage, er ønsket om færre barn per avdeling og større voksentetthet, at alle ansatte er utdannet som barnehagelærere og bedre økonomi for organisasjonen nøkkelordene.

Barnehage 2

Denne barnehagen er avdelingsorganisert med 4 avdelinger. Daglig leder har ansvar for den daglige driften av barnehagen, men fordi det er en foreldre-eid SA barnehage er styret overordnet daglig leder. Daglig leder sammen med fire pedagogiske ledere utgjør lederteamet i barnehagen. Daglig leder forteller at barnehagen allerede før implementering av ny norm, driftet barnehagen med antall årsverk tilsvarende kravene i ny norm. Hun forteller følgende:

Vi har hatt pedagogisk leder og barnehagelærere på alle fire avdelinger før normen ble vedtatt så det vil si at vi har hatt årsverk tilsvarende kravene i ny norm før vi måtte det. Det vil si at vi ikke har gjort spesielle endringer i vår struktur etter ny norm, men jeg opplever at vi hele tiden gjør endringer med bakgrunn i søkermasse til barnehageplasser. Kort fortalt vil det si at vi gjør endringer i avdelingsstruktur etter alder på barn som søker plass i vår barnehage. Det vil kort fortalt si at vi ofte endrer gruppestørrelse på antall barn og ansatte per avdeling.

Videre beskriver både daglig leder og pedagogisk leder at det er av betydning at det er flere barnehagelærere i barnehagen fordi det bidrar til å heve kvaliteten på det faglige miljøet. Også i denne barnehagen beskriver daglig leder og pedagogisk leder at en utfordring med flere barnehagelærere i organisasjonen er ubunden arbeidstid. Selv om det er en utfordring beskriver pedagogisk leder at hun prøver å finne gode løsninger for sin avdeling når det gjelder å håndtere barnehagelærernes ubundne arbeidstid. Hun sier følgende:

Jeg verdsetter de voksnes nærvær til barna så det er derfor viktig for meg å finne gode løsninger for min avdeling slik at alle voksne som jobber der bruker mest mulig til sammen med barna. Det vil si at vi for eksempel kan ta ubunden arbeidstid når barna sover eller andre tider på dagen hvor vi vet at barna trenger oss mindre.

I denne barnehagen trekkes det også fram at det i perioder er vanskelig å få kvalifiserte søkere til stillinger som krever barnehagelærerutdanning og at de har opplevd det som en utfordring etter ny norm ble vedtatt. De har også ansatt ufaglærte på dispensasjon i stillinger som krever barnehagelærerutdanning og forteller at det kan være utfordrende for organisasjonen. På spørsmål om hva som er den ideelle struktur for deres barnehage trekkes følgende nøkkelord frem, færre barn per avdeling, flere faggrupper av ansatte (for eksempel, ergoterapeut), kortere åpningstid per dag.

Barnehage 3

Denne barnehagen er en basebarnehage inndelt i to baser. Daglig leder har overordnet ansvar for organisasjonen. Barnehagen eies av en større privat aktør og i den forbindelse følger det en del krav/føringer fra kjeden som eier av barnehagen. Åtte barnehagelærere sammen med daglig leder utgjør lederteamet i barnehagen. I barnehagens organisasjonskart er det spesifisert at daglig leder har personalansvar for alle ansatte. Daglig leder informerer at barnehagen oppfyllte kravene i ny norm før normen ble iverksatt. Hun sier følgende:

Det har vært et krav fra vår eier at 50 % av bemanningen skulle være barnehagelærere så det vil si at vi har en bedre dekning av pedagogtettethet i vår barnehage enn det ny norm krever.

Daglig leder beskriver videre fordeler og ulemper ved en baseorganisert barnehage. Hun forteller at alle barnehagelærere har likt ansvar i organisasjonen, det vil si at det ikke er en leder for hver base, men at alle de fire barnehagelærerne har ansvar sammen for en base. Barnehagelærernes ansvarsoppgaver er det det faglige pedagogiske opplegget for barna på sin base. De har ikke personalansvar for øvrige ansatte da det er daglig leder som har personalansvar for alle ansatte. Både daglig leder og pedagogisk leder beskriver et godt fagmiljø fordi de er mange barnehagelærere. Daglig leder beskriver at det kan være utfordrende å få ansatt kvalifisert personale i stillinger som krever barnehagelærerutdanning og bekrefter at de har ansatte med dispensasjon i stilling som barnehagelærer. Hun opplever at dette har vært vanskeligere etter ny norm ble vedtatt. De trekker også fram ubunden arbeidstid som en utfordring i organisasjonen, pedagogisk leder sier følgende om dette:

Flere pedagoger i barnehagen er bra, vi har et godt fagmiljø, men det er en utfordring med ubunden arbeidstid for alle pedagogene. Vi har prøvd å løse det på ulike måter

og akkurat nå fungerer det best for oss at pedagogene tar ut all sin ubundne arbeidstid på en dag. Det vil si at de har en arbeidsdag i uken hvor man jobber 3,5 time på basen sammen med barna og 4 timer til planlegging av arbeidet som gjøres utenfor basen.

På spørsmål om hva som er den ideelle struktur for organisasjonen er daglig leder og pedagogisk samstemte om følgende nøkkelord, færre barn i hver gruppe, større voksentetthet, være inndelt i mindre grupper, det vil si organisere seg i flere grupper enn det de er i dag med to baser.

Barnehage 4

Denne barnehagen er en avdelingsbarnehage organisert med fire avdelinger. Daglig leder har ansvar for den daglige driften av barnehagen, men fordi det er en foreldre-eid SA barnehage er styret overordnet daglig leder. Barnehagens organisasjonskart viser at det er en pedagogisk leder på hver avdeling. Daglig leder forteller følgende under intervjuet:

I disse dager holder vi på med en omstrukturering som vi ser er nødvendig for barnehagen etter ny norm. Vi har valgt å likestille alle barnehagelærere i organisasjonen, det vil si at vi ikke lenger skal ha en pedagogisk leder for hver avdeling, men at de to barnehagelærerne på hver avdeling er likestilt hverandre. Alle barnehagelærerne får stilling som pedagogisk leder hos oss. Dette har vi gjort fordi vi ser det er vanskelig å rekruttere barnehagelærere til stillinger i organisasjonen som er uten lederansvar.

Hun beskriver videre at deres erfaring så langt er at ved å lyse ut stilling som pedagogisk leder i stedet for barnehagelærer uten lederansvar resulterer i flere søkere til stillingen. Videre skisserer daglig leder mange mindre endringer i struktur etter ny norm, som nevnt over er lederstrukturen under forandring, møtestruktur og lederteam/fagteam. Pedagogisk leder beskriver det som veldig utfordrende for barnehagen etter ny norm og at det har påvirket hennes motivasjon for arbeidet, hun sier følgende:

Det har skapt ganske store utfordringer for oss og for meg. Primært økonomiske utfordringer som har gjort at vi måtte nedbemanne en stilling som fagleder i barnehagen. I tillegg har det kommet flere pedagoger i barnehagen som er bra for fagmiljøet, men som har påvirket vår lederstruktur ved at vi ikke lenger har en

pedagogisk leder på hver avdeling, men to. Dette skaper noen utfordringer i forhold til fordeling av ansvar på avdelingen. Nå er det to barnehagelærere på hver avdeling som skal ta ut ubunden arbeidstid, noe som er vanskelig å få organisert og det går utover tiden sammen med barna. Totalt sett vil jeg si at alt dette påvirker kvaliteten i barnehagen på en negativ måte.

Svarene på spørsmål om den ideelle måten å organisere barnehagen på, beskrives med følgende nøkkelord, kortere åpningstid med full bemanning hele barnehagens åpningstid, mer tilskudd fra det offentlige til drift, færre barn i hver gruppe og mindre ubunden arbeidstid for pedagogene.

5.2.1 Grad av sammenfall i undersøkelsen om organisasjonsstruktur i endring

Alle barnehagene i undersøkelsen har gjort større eller mindre endringer i organisasjonen etter ny norm. De sammenfallende utfordringer for barnehagene er knyttet til nøkkelord som, ubunden arbeidstid for pedagogene, rekruttering av barnehagelærere til organisasjonen, pedagoger med dispensasjon og økonomi. Dette er faktorer som påvirker barnehagens organisasjonsstruktur. En positiv endring som bemerkes av informantene er at kvaliteten på fagmiljøet i barnehagen er bedre fordi de er flere barnehagelærere i organisasjonen nå enn tidligere.

5.3 Dynamikk mellom ledelse og styring i organisasjonene

Undersøkelsen omfattet her ulike spørsmål knyttet til begrepene ledelse og styring. Informantene har gitt en beskrivelse av hva de legger i begrepene, samt beskrevet dynamikken mellom ledelse og styring i deres arbeidshverdag. I tillegg har de svart på spørsmål om hvordan den ideelle måten å utøve ledelse på er og om det har vært en endring i måten å være leder på etter ny norm.

Barnehage 1

Daglig leder beskriver å være leder i barnehage som en tredelt oppgave, med administrativt ansvar, faglig ansvar og personalansvar. Hun sier følgende;

Begrepet styring relaterer jeg til mine overordnede administrative arbeidsoppgaver som for eksempel føringer og krav som kommer fra eier av barnehagen, som må gjøres i barnehagen. Det samme gjelder lovkrav som vi er pålagt å følge. Ledelses

begrepet relaterer jeg til hvordan jeg får de ansatte til å gjennomføre pålagte lovkrav og føringer for driften vår. Det handler om å få alle til å gå samme vei for å nå mål for organisasjonen vår.

Videre beskriver daglig leder at hun ikke liker begrepet sjef. Hun vil være en tydelig leder, men er opptatt av relasjoner til medarbeiderne og hvordan hun møter hver enkelt. Hun beskriver at hun har et sterkere forhold til ledelsesbegrepet mer enn styringsbegrepet. Hun beskriver videre at hun har tenkt mye på hvordan hun er som leder etter at de fikk flere pedagoger og ansatte i barnehagen etter ny norm. Det er flere å ivareta samtidig som det har kommet en linje til i hierarkiet under pedagogiske ledere, barnehagelærere uten lederansvar. Daglig leder beskriver en hverdag som leder, som veksler mellom styring og ledelse. Hun sier følgende;

Jeg opplever at styringsbegrepet er relatert til når jeg må være «sjefete». Når det er slik at ansatte ikke gjør det vi har blitt enige om og jeg ser at vi ikke jobber i samme retning. Da må jeg være tydelig og bli litt mer «sjefete» enn det jeg ønsker å være.

Pedagogisk leder beskriver styringsbegrepet til noe som er daglig leder sitt ansvar, hun sier følgende;

Styring er sånn som er daglig leder sitt ansvar, det er mer overordnet og handler om å jobbe mot konkrete mål som er daglig leder sitt ansvar å sørge for, at hun styrer oss i riktig retning og at alle ansatte jobber mot samme mål. Jeg opplever større grad av dynamikk mellom styring og ledelse for daglig leder enn det gjør i forhold til meg selv som pedagogisk leder.

Samtidig beskriver hun ledelsesbegrepet som for henne handler om å ha kontroll og oversikt, organisere og drive prosesser framover. På spørsmål om hun har endret måte å være leder på etter ny norm svarer hun ja, fordi hun nå må samarbeide med flere pedagoger som er likestilt henne selv i hierarkiet. Dette er positivt fordi man er flere til å reflektere over og utvikle fagmiljøet i barnehagen, men kan være krevende fordi man ikke tenker likt og kan skape utfordringer når man er uenige i hvordan å løse ulike lederoppgaver. På spørsmål om hva som er den ideelle måte å utøve ledelse på er daglig leder og pedagogisk leder samstemte om følgende nøkkelord, leder som er positiv, engasjerende og motiverende, tar avgjørelser sammen, og at man er profesjonell i relasjonen med medarbeidere.

Barnehage 2

Daglig leder i denne barnehagen beskriver sitt lederskap som overordnet i organisasjonen og hun vil være en inspirator til motivasjon. Hun beskriver videre at faglig kompetanse og kunnskap er viktig og er opptatt av relasjoner til medarbeidere. Lederskap handler videre om for henne, å delegere ansvar, se potensiale hos andre og bruke det. Begrepene styring og ledelse beskriver hun på følgende måte;

Styring er på overordnet plan, det handler om å styre barnehagens økonomi, vedlikehold av organisasjonen, sikkerhet for barn og ansatte og alt det andre administrative i organisasjonen. Ledelse for meg, handler om å lede prosesser og drive fram en kultur i barnehagen, samt bygge gode relasjoner til medarbeiderne.

Daglig leder beskriver videre at hun har blitt mer bevisst sitt lederskap etter ny norm fordi hun tydeligere ser hvordan hun må balansere de ulike arbeidsoppgavene knyttet til styring og ledelse. På den ene siden er det flere administrative arbeidsoppgaver å håndtere og i tillegg flere medarbeidere som krever oppfølging og tilrettelegging. Hun beskriver videre at dynamikk mellom styring og ledelse er vekslende og at det er en krevende prosess å balansere det i hverdagen.

Lederskap er en krevende prosess som hele tiden trenger at man veksler mellom fokus på styring og ledelse i ulik grad for å drive prosesser framover.

Pedagogisk leder beskriver lederskap som et stort ansvar å ha. Man skal lede medarbeidere til å gjøre arbeidet sitt på en så god måte som mulig. Hun beskriver fokus på godt samarbeid og at et viktig moment for å få til det, er å rette søkelys mot at medarbeiderne er likestilt bare med ulike ansvarsoppgaver samt god og støttende dialog. Videre beskriver hun begrepene styring og ledelse og dynamikken mellom begrepene på følgende måte:

Styring innebærer føringer og lovkrav i forhold til hvordan man skal jobbe. Få alle til å jobbe mot samme mål og som leder bidra med egen kunnskap. Viktig at leder tar styring hvis ting ikke går som det skal. Ledelse handler om relasjon til medarbeidere og hvordan man gjør ting sammen. Dynamikk mellom styring og ledelse opplever jeg i større grad for daglig leder mer enn hos meg selv som leder.

På spørsmål om hvordan den ideelle måten å utøve ledelse på har de følgende sammenfallende nøkkelord, kunnskap om faget, gode relasjoner til medarbeidere, jobbe i samme retning mot samme mål, stille krav til medarbeidere, være engasjert og motiverende og være en leder som ser hva medarbeidere er gode på og rose.

Barnehage 3

Daglig leder beskriver lederskap som et stort begrep,

Lederskap handler om at man har et mandat til å forvalte barnehagens ressurser på best mulig måte, og optimalisere det.

Videre beskriver hun begrepene styring og ledelse med følgende utsagn;

Styring handler om styringsverktøy som lovverk, rammeplan, lov om barnehager og arbeidsmiljøloven som jeg som daglig leder må styre organisasjonen etter. Ledelse handler i stor grad om det relasjonelle, mellommenneskelige forhold på arbeidsplassen. Min arbeidshverdag består i å veksle mellom styring og ledelse. Jeg har et ønske om at mitt lederskap i større grad skal være preget av ledelse mer enn styring, men det er ikke slik akkurat nå.

Daglig leder beskriver endringer i utøvelse av ledelse etter ny norm og relaterer disse som utfordringer i forhold til hvordan hun følger opp ansatte i stillinger med dispensasjon. Dette krever en annen oppfølging i organisasjonen sammenlignet med oppfølging hun gir de som er barnehagelærere i samme stillingskategori.

Pedagogisk leder beskriver lederskap som et overordnet ansvar i organisasjonen og relaterer det mest til arbeid for daglig leder med ansvar for alle ansatte i barnehagen. Nøkkelord hun beskriver for å dekke begrepet lederskap er daglig drift, veiledning og foreldresamarbeid.

Videre beskriver hun begrepene styring og ledelse med følgende utsagn;

Daglig leder har overordnet ansvar for barnehagen og styrer driften etter ulike normer og regler. Ledelse for meg handler om å organisere hverdagen for min gruppe med barn etter de pedagogiske planer vi har utarbeidet.

Hun beskriver videre at hun ikke opplever at hun utøver ledelse på en annen måte nå enn før ny norm. Videre beskriver hun at det er en utfordring for organisasjonen at det er ufaglærte i stillinger som krever barnehagelærerutdanning, fordi det merkes at de ikke har samme faglig kompetanse som utdannede barnehagelærere. Dynamikk mellom ledelse og styring relaterer hun til arbeidet for daglig leder.

Jeg er opptatt av å utøve ledelse i relasjon til medarbeidere. Og jeg tenker at dynamikk mellom ledelse og styring preger arbeidshverdagen til daglig leder.

På spørsmål om hva som er den ideelle måten å utøve ledelse på er de samstemte om følgende nøkkelord, å være en tydelig leder, se medarbeiderne sine, vise fagkunnskap, delegere ansvar og forvalte ressurser på en god måte.

Barnehage 4

Daglig leder beskriver lederskap som et stort begrep som primært handler om å lede medarbeidere mot felles mål og at hun som daglig leder har ansvar for å styre organisasjonen innenfor gitte rammer og regelverk. Videre beskriver hun begrepene styring og ledelse med følgende utsagn;

Jeg opplever styring som et negativt ladet begrep. Jeg tenker med en gang at det handler om å bestemme noe, at jeg som daglig leder bestemmer og medarbeiderne må forholde seg til det. Jeg opplever at det er et begrep som ikke har så stort spillerom. Jeg liker begrepet ledelse mye bedre, for meg handler det om å vise tillitt til medarbeidere, være raus, se alle, la alle være med å ta beslutninger samtidig som det handler om å være en tydelig leder når det trengs. Selv om jeg har et ønske om å relatere mitt lederskap til å utøve ledelse er hverdagen min akkurat nå preget av større grad av styring.

Videre beskriver daglig leder en hektisk og ny hverdag etter ny norm, hvor hennes opplevelse er at hun ikke strekker til som leder for de ansatte fordi det er for mye administrativt å håndtere. Dette handler primært om å finne løsninger som er gode nok for organisasjonen innenfor strammere økonomiske rammer samt utfordringer med rekruttering av barnehagelærere. Hun beskriver at dette gjør at hun til tider må ta avgjørelser hun egentlig ikke ønsker for organisasjonen.

Pedagogisk leder beskriver lederskap som ledelse på flere nivåer i organisasjonen. SA styret som et nivå, daglig leder og pedagogiske ledere, og at de sammen utgjør gruppen som leder barnehagen. Videre beskriver hun styring og ledelse med følgende utsagn;

Jeg opplever styring som et «ovenfra og ned» begrep. Som for eksempel når det er avgjørelser som må tas av eierstyret eller daglig leder som vi andre bare må forholde oss til uten å kunne påvirke avgjørelsen. Ledelse er for meg et mer positivt begrep som handler om samarbeid, at man sammen driver prosesser framover mot et felles mål. Det er liten grad av styring i min hverdag som leder. Men jeg ser at dynamikk mellom ledelse og styring er mer relevant for daglig leder.

Hun beskriver videre endringer i hennes måte å tenke ledelse på etter ny norm. Det har skjedd forandringer i organisasjonens struktur som påvirker hennes måte å utøve ledelse på. Tidligere hadde hun lederansvar alene på en avdeling, nå deler hun dette ansvaret sammen med en pedagog til. Dette beskriver hun med følgende utsagn;

Jeg er opptatt av relasjoner i ledelse og når samarbeidene pedagog har annet fokus skaper det noen utfordringer i vår relasjon. Det er viktig for meg at vi er likestilt, men at vi samtidig har en tydelig rolleavklaring på hvem som har ansvar for hva og at alt vi gjør er til beste for barna.

Hun forklarer videre at dette egentlig ikke handler om at samarbeidende pedagog ikke er opptatt av relasjoner i utøvelse av ledelse, men at det skaper utfordringer for samarbeidet fordi de er likestilt.

På spørsmål om hva som er den ideelle måten å utøve ledelse på er de samstemte om følgende nøkkelord, å se alle medarbeidere, vise fagkunnskap, være tydelige, bygge gode team og medvirkning for alle ansatte.

5.3.1 Grad av sammenfall i undersøkelsen om dynamikken mellom ledelse og styring i organisasjonen

Informantene omtaler styring som relatert til administrative oppgaver på et overordnet nivå i organisasjonen. Daglig ledere informerer at de opplever større grad av styring i arbeidet nå

fordi det med ny norm følger flere administrative arbeidsoppgaver. Daglig leder uttrykker ønske om mer tid til ledelse relatert til blant annet oppfølging av personalet og det pedagogiske arbeidet. Allikevel poengterer de at arbeidet hele tiden dreier seg om en dynamikk mellom styring og ledelse men at det nå er større dreining mot styring mer enn ledelse.

Pedagogiske ledere opplever i liten grad at de relaterer sitt arbeid til styringsbegrepet, men at deres fokus er på ledelse i samarbeid med andre ansatte i organisasjonen. Pedagogiske ledere uttrykker utfordringer ved ledelse etter ny norm, både fordi det er ufaglærte i stillinger som barnehagelærer og fordi de er flere pedagoger nå enn tidligere som skal samarbeide. De opplever grad av både styring og ledelse hos daglig leder men opplever at det er en større dreining mot styring mer enn ledelse.

6 Oppsummering og drøfting

Jeg vil her oppsummere og drøfte funn opp mot relevant teori, relatert til undersøkelsens forskningsspørsmål, 1) Har ny norm ført til endringer i barnehagens organisasjonsstruktur? 2) Er lederskap hos styrer/daglig leder i barnehagene mest rettet mot styring i forhold til ledelse, eller er de gjensidig avhengig av hverandre? 3) Er lederskap hos pedagogisk leder mer rettet mot ledelse etter ny norm?

6.1 Har ny norm ført til endringer i barnehagens organisasjonsstruktur?

Funn fra undersøkelsen viser at det er ansatt flere barnehagelærere i barnehagen etter ny norm, og informantene henviser til barnehagens organisasjonskart og den hierarkiske oppbygging. I tre av fire barnehager er barnehagelærere plassert under pedagogiske ledere i hierarkiet. I den fjerde barnehagen er barnehagelærere ansatt etter ny norm likestilt pedagogiske ledere i hierarkiet. Informantene i undersøkelsen beskriver også at det er endringer i barnehagens møtestruktur og lederstruktur etter ny norm. Funn fra undersøkelsen viser at utvalgsbarnehagene har ansatt ufaglærte i stillinger som barnehagelærer, og at alle barnehagelærere har ubunden arbeidstid. Dette gjelder også for ufaglærte i stillinger som krever barnehagelærerutdanning.

I Leavitts (1992) modell defineres en organisasjons struktur som at deltakerne handler ut fra både normativ struktur og atferdsstruktur. Det vil si at strukturen i barnehagen påvirkes av de menneskene som er der til enhver tid i forhold til verdier, normer og rolleforventninger samt at strukturen er formalisert og regulert ved for eksempel organisasjonskart og stillingsbeskrivelser. I tillegg er det slik at barnehagen i stor grad påvirkes av omgivelsene og endringer som skjer generelt i samfunnet. For denne undersøkelsen belyses det ved å beskrive hvordan lovendring har påvirket organisasjonsstrukturen i barnehagen sett fra informantenes ståsted som ledere i organisasjonen.

Hovedfunn fra undersøkelsen viser at alle barnehagene som er representert, beskriver endringer, i større eller mindre grad i barnehagens formelle struktur etter ny lov. Innenfor det instrumentelle perspektivet og den hierarkiske variant ses organisasjoner som hierarkiske (Børhaug et al. 2015). Informantene i undersøkelsen beskriver barnehagen som hierarkisk og at endringer som har skjedd etter ny lov påvirker nettopp den hierarkiske struktur. Før ny norm var den hierarkiske struktur i utvalgsbarnehagene, med styrer/daglig leder som øverste

leder for organisasjonen, deretter pedagogiske ledere som ledere for hver sin avdeling eller baser og under de igjen øvrige ansatte. Etter ny norm er det ansatt flere barnehagelærere og i tre av utvalgsbarnehagene har disse fått plassering i hierarkiet under pedagogiske ledere, men over øvrige ansatte. Det vil si at barnehagelærere ansatt etter ny norm i disse barnehagene ikke er en del av ledelsen i barnehagen. Den fjerde utvalgsbarnehagen beskriver endringer ved at barnehagelærere ansatt etter ny norm er likestilt pedagogiske ledere, det vil si at alle barnehagelærere i denne barnehagen har stilling som pedagogisk leder og er en del av ledelsen.

Den formelle strukturen i en barnehage vil til enhver tid bestemmes av leder og leder kan i mange tilfeller forandre den gjennom å utforme regler, retningslinjer og vedtak (Børhaug et al. 2015). Når barnehagens formelle struktur endres antas det også at atferden til organisasjonsdeltakerne endres. I forhandlingsvarianten innenfor det instrumentelle perspektivet er man opptatt av at organisasjonen påvirkes av flere aktører enn ledelsen (Børhaug et al. 2015). Undersøkelsen viser at barnehagene har flere aktører enn ledelsen i organisasjonen som det er naturlig å anta at påvirker strukturen. Informanter i undersøkelsen bekrefter dette ved å beskrive hvilke utfordringer og muligheter de opplever knyttet til endringer etter ny lov, og at barnehagen påvirkes av at det nå er flere barnehagelærere enn tidligere. Med flere barnehagelærere i barnehagen kan man anta at det vil bidra til å heve kvaliteten på det pedagogiske tilbudet. Dette bekrefter informantene ved å beskrive at de har flere å drøfte faglige temaer med og at det er positivt for fagmiljøet i barnehagen å være flere med høy kompetanse. På den andre siden antas det at det skaper store utfordringer for barnehagen, med ubunden arbeidstid for barnehagelærere. Ubunden arbeidstid er forbeholdt alle barnehagelærere uavhengig av om man er pedagogisk leder eller ikke, og slik jeg ser det vil den kunne påvirke barnehagens struktur i stor grad. En av årsakene til at det vil påvirke i stor grad, er fordi alle barnehager har flere barnehagelærere ansatt i organisasjonen nå enn tidligere. Informantene bekrefter at det er en utfordring for barnehagen med ubunden arbeidstid, primært fordi de opplever at det går utover tid med barna, men også fordi det krever mer tid til planlegging for pedagogiske ledere, for å finne gode løsninger som gagnar hele barnehagen.

En annen utfordring for barnehagen etter ny norm er at det i større grad enn tidligere, ansettes personer uten kvalifikasjoner i stillinger som pedagogisk leder eller barnehagelærer. Det vil si at det gis dispensasjon fra barnehagemyndighet, til å ansette personer uten godkjent

barnehagelærerutdanning i stillinger som krever utdanning. Dette har vært et fenomen i barnehagen allerede før ny norm men det skjer i større grad nå fordi det er flere barnehagelærere i barnehagen etter ny norm. Alle utvalgsbarnehagene bekrefter at de har ansatte med dispensasjon i stilling som pedagogisk leder eller barnehagelærer. Det antas at det vil være en utfordring for sektoren og barnehagene både nå og i framtiden at det ikke er nok kvalifisert personale. I hvilke andre yrker kan man få dispensasjon fra utdanningskravet for å inneha stilling som krever fagutdanning? Informanter bekrefter at det påvirker barnehagen på uheldige måter å ha ansatte med dispensasjon. De opplever det som frustrerende fordi det krever mer av deres egen tid som ledere, til oppfølging og veiledning av ansatte med dispensasjon, da de ikke innehar samme kompetanse som utdannede barnehagelærere. Pressemelding fra 2018 bekreftet at det skulle være nok nyutdannede barnehagelærere til å dekke behovet ved innføring av pedagognorm i 2018 (pressemelding nr. 18 – 18, 11.01.2018 Regjeringen). Fakta fra utdanningsforbundet per april 2021 viser at det ved innføring av norm i 2018 var 2968 årsverk med dispensasjon i barnehagene på landsbasis sammenlignet med 1486 årsverk med dispensasjon i 2020. Selv om antall dispensasjoner har gått betraktelig ned siden 2018, antas det at det fortsatt vil være en utfordring for barnehagene å få tilstrekkelig med kvalifisert personalet i barnehagen i årene framover.

6.2 Er lederskap hos styrer/daglig leder i barnehagene mest rettet mot styring i forhold til ledelse, eller er de gjensidig avhengig av hverandre?

Funn fra undersøkelsen viser at samtlige daglige ledere beskriver deres utøvelse av lederskap som dynamikk mellom ledelse og styring, hvor styring har et større fokus nå enn tidligere. Videre viser funn at daglig ledere ønsker å bruke mer tid på ledelse enn det de gjør i dag. Samtlige pedagogiske ledere relaterer dynamikk mellom ledelse og styring til arbeidshverdagen for daglig leder.

Arbeidet som daglig leder i barnehagen innebærer administrativ ledelse, personalledelse og pedagogisk ledelse i organisasjonen. I praksis er både ledelse og styring i mer eller mindre grad til stede i organiserte sammenhenger (Ladegård og Vabo. 2010, s. 20). Dynamikken mellom ledelse og styring kan forstås som at de erstatter hverandre, konkurrerer med hverandre eller betinger hverandre (Ladegård og Vabo 2010). Samtlige daglig ledere i undersøkelsen beskriver sitt lederskap som dynamikk mellom ledelse og styring. De relaterer

styring til det som har med administrativt arbeid å gjøre og ledelse til mellommenneskelige relasjoner i organisasjonen.

Ledere i barnehagen beskriver at de bruker både ledelse og styring som virkemidler og at det varierer i hvilken grad de bruker det. Som nevnt ovenfor er det en tredeling av daglig leders arbeidsoppgaver i organisasjonen. Det administrative arbeidet kan sees i sammenheng med det instrumentelle perspektivet der styring som virkemiddel dominerer. Arbeidet med personalledelse og pedagogisk ledelse kan sees i sammenheng med det institusjonelle perspektivet hvor ledelse som virkemiddel er mer dominerende. Som informantene beskriver opplever de i større grad nå enn tidligere, administrativt arbeid og styring som virkemiddel. Dette vises også i funn fra tidligere forskning, at styrer/daglig leder bruker mest tid på administrative oppgaver (Talis Starting Strong Survey 2020).

I perioder hvor administrativt arbeid dominerer vises det til større grad av styring som virkemiddel mer enn ledelse. Men vil det i praksis si at ledelse og styring erstatter hverandre, betinger hverandre eller konkurrerer med hverandre? At ledelse og styring erstatter hverandre, vil si at økt styring gjør ledelse mer overflødig eller motsatt. I en dynamikk hvor ledelse og styring konkurrerer med hverandre, eksisterer de side om side men konkurrerer og kan komme i konflikt med hverandre. Hvis ledelse og styring betinger hverandre innebærer det at ved økt grad av styring vil dette også bety økt grad av ledelse.

Funn fra undersøkelsen viser at ledere i varierende grad bruker ledelse og styring som virkemiddel. På den ene siden kan man tenke en dynamikk hvor styring erstatter ledelse eller omvendt alt ettersom hvilken situasjon man er i. Et eksempel på dette kan være som informantene beskriver at ved administrativt arbeid dominerer styring, men betyr det automatisk at det erstatter ledelse? Funn viser at styring dominerer på grunn av økt administrativt arbeid, samtidig som det ønskes mer tid til arbeid med mellommenneskelige relasjoner, personalledelse og oppfølging av pedagogisk arbeid. Dette kan indikere at ledelse og styring konkurrerer mot hverandre mer enn at de erstatter hverandre.

Dette viser kompleksiteten i lederskap for daglig leder i barnehage. Med en dynamikk mellom ledelse og styring, avhengig av hvilke arbeidsoppgaver man har, tilpasset til den situasjonen man er i. Ved endringer i organisasjonen, som krever mer fokus på administrativt arbeid vil det være naturlig med større grad av styring mer enn ledelse. Men hva hvis man tenker at

ledelse og styring betinger hverandre? I en slik dynamikk vil det være naturlig å tenke at det ved økt fokus på styring som virkemiddel, også trengs et økt fokus på ledelse som virkemiddel. Dette kan for eksempel forstås som at i perioder hvor daglig leder har en større dreining mot styring mer enn ledelse, hvor det også betinger større grad av ledelse, vil det kunne ivaretas av pedagogiske ledere i organisasjonen. Slik jeg ser det, er lederskap en krevende prosess, hvor man hele tiden må tilpasse en dynamikk mellom ledelse og styring til den situasjonen man er i.

6.3 Er lederskap hos pedagogisk leder mer rettet mot ledelse etter ny norm?

Funn fra undersøkelsen viser at samtlige pedagogiske ledere relaterer sitt lederskap til å inneha stor grad av ledelse og ikke styring. En av fire pedagogiske ledere beskriver at hennes måte å lede på har forandret seg etter ny norm fordi hun nå må samarbeide med flere ansatte enn tidligere som er likestilt henne selv i hierarkiet. De tre andre informantene opplever ikke at grad av ledelse eller styring har forandret seg etter ny norm, men at de alltid har hatt mest fokus på ledelse og ikke styring.

Arbeidet som pedagogisk leder i barnehagen innebærer ansvar for pedagogisk planlegging/ansvar og personalledelse for den avdeling eller base man er leder for. Funn fra tidligere forskning viser at pedagogiske ledere i liten grad er involvert i ledelse av hele organisasjonen men at de har lederansvar for egen avdeling eller base (Børhaug og Lotsberg 2014). Begrunnelsen for at pedagogiske ledere ikke relaterer sitt arbeid til styring som virkemiddel, kan være fordi de i liten eller ingen grad utøver administrativt arbeid. I praksis er deres arbeidsoppgaver knyttet til samarbeid og relasjoner med medarbeidere, barn og foresatte. I denne sammenheng vil det være mest naturlig å bruke ledelse som virkemiddel mer enn styring.

I en tid hvor det skjer endringer i barnehagen, og hvor det for daglig leder krever større fokus på administrativt arbeid og styring mer enn ledelse som virkemiddel antas det at pedagogiske ledere er de som ivaretar ledelse. Funn fra tidligere forskning (Talis Starting Strong Survey 2020) viser en tydelig ansvars- og arbeidsfordeling i barnehagen hvor rollen som daglig leder er avgrenset fra rollen til pedagogisk leder. Med dette som utgangspunkt og sett i lys av det instrumentelle perspektivet og den hierarkiske variant kan man anta at daglig leder i organisasjonen med større fokus på styring, delegerer ansvar for ledelse og mellommenneskelige relasjoner til pedagogiske ledere.

7 Konklusjon

Målet med denne undersøkelsen har vært å få svar på problemstilling og forskningsspørsmål, og med et ønske om at det skal være informativt for andre. Jeg har derfor forsøkt å gi riktige og innholdsrike beskrivelser fra undersøkelsen slik at leseren kan kjenne seg igjen og om mulig overføre kunnskap til sin egen situasjon. Basert på relevant tidligere forskning, teori og analyse har jeg kommet fram til følgende funn om barnehagens organisasjonsstruktur og lederskap:

- Det har skjedd en endring i barnehagen som organisasjon og implementering av ny norm har påvirket organisasjonsstrukturen. Denne endringen handler primært om at det er flere barnehagelærere i barnehagen nå enn tidligere og dette påvirker barnehagens organisering og hierarkiske struktur.
- Daglig ledere i barnehagen beskriver dynamikk mellom ledelse og styring som virkemidler i sitt arbeid, men med større dreining mot styring mer enn ledelse etter implementering av ny norm. Dette dreier seg i hovedsak om at de opplever å bruke mer tid på administrativt arbeid nå enn tidligere.
- Pedagogiske ledere relaterer sitt arbeid på avdeling/base til å inneha stor grad av ledelse mer enn styring som virkemiddel, uten noen grad av endring etter ny norm.

Funn viser at ny lov fra 2018 har ført til endringer i barnehagens organisasjonsstruktur primært fordi det er flere barnehagelærere nå enn tidligere i barnehagene. Dette påvirker barnehagens hierarkiske oppbygging, hvor utvalgsbarnehagene viser at de løser dette på forskjellige måter. Det har ikke vært av noen særlig betydning, hvordan barnehagen var organisert før ny norm ble implementert. Informantene beskriver at endringer i strukturen først har blitt tydelig etter implementeringen, og at de fortsatt, to år etter ny norm opplever at de stadig gjør endringer og tilpasninger. I noen grad har ny norm påvirket daglig leders måte å utøve ledelse på med større dreining mot styring som virkemiddel mer enn ledelse. Dette kan sees i sammenheng med administrativt arbeid i et instrumentelt perspektiv. Pedagogiske ledere opplever i liten grad at ny norm har påvirket deres måte å utøve lederskap. De beskriver sitt lederskap med fokus på ledelse mer enn styring, noe de opplever at de alltid har gjort i sin jobb som pedagogiske ledere.

Denne undersøkelsen er begrenset til informantenes personlige syn på problemstilling og forskningsspørsmål, og er derfor ikke nødvendigvis representativt for hele organisasjonen. Det kan derfor være aktuelt å undersøke et større utvalg daglig ledere og pedagogiske ledere i flere barnehager, med samme tema som for denne undersøkelsen, for på den måten å se funn gjeldende for et større utvalg. I tillegg vil jeg trekke fram følgende tema fra denne undersøkelsen som kan være interessant for videre forskning på barnehagens organisering og lederskap:

- Barnehagelærere med dispensasjon fra utdanningskravet
- Ubunden arbeidstid for barnehagelærere

Både tidligere forskning og denne undersøkelsen viser at det skjer endringer i barnehagens organisering og lederskap som følge av reguleringer og krav fra omgivelsene. På sikt er målet at 50 % av grunnbemanningen i barnehagene skal være barnehagelærere. Slik jeg ser det vil det med dette følge et enda større fokus på organisasjonens struktur og lederskap, og derfor være av stor interesse med videre forskning på de endringer som skjer i sektoren.

8 Litteraturliste

- Bang, Henning 2016. *Organisasjonskultur i praksis*. Tano Aschehoug AS
- Busch, Tor. 2014. Akademisk skriving. Bergen: Fagbokforlaget.
- Børhaug, Kjetil mfl. 2015. *Styring, organisering og ledelse i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget
- Børhaug, K., & Lotsberg, D. Øyvind. 2014. Fra kollegafellesskap til ledelseshierarki? De pedagogiske lederne i barnehagens ledelsesprosess. *Tidsskrift for Nordisk Barnehageforskning*, 7.
- Christensen, Tom mfl. 2015. *Organisasjonsteori for offentlig sektor*. Oslo: Universitetsforlaget
- Fylkesmannen i Oslo og Akershus. «ny bemanningsnorm og skjerpet krav til pedagogisk bemanning», *Fylkesmannen i Oslo og Akershus – barnehage og opplæring* 2018. <https://www.fylkesmannen.no/nm/Oslo-og-Akershus/Barnehage-og-opplaring/Barnehage/ny-bemanningsnorm-og-skjerpet-krav-til-pedagogisk-bemanning/>
- Gottvassli, K.Å. 1991. *Personalutvikling i barnehagen*. Oslo: TANO
- Gottvasli, K.Å. 2006. *Barnehager, organisasjon og ledelse*. (4. utg.) Oslo: TANO
- Gotvassli & P. T. Granrusten (Red.), *Barnehagen som læringsarena – Mellom styring og ledelse*. (s. 17-28). Oslo: Universitetsforlaget.
- Gotvassli, K.Å. 2019. *Boka om ledelse i barnehagen*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Howlett, Michael 2011. *Designing Public Policies Principles and instrumenst*. USA og Canada: Routledge.
- Jebsen, Jens Kristian 2018. *Barnehageloven og forskrifter*. Oslo: Pedlex.
- Johansen, Øyvind. «nå har komiteen behandlet normen – her er konklusjonene», *barnehage.no* 2018. <https://www.barnehage.no/artikler/na-har-komiteen-behandlet-normen-her-er-konklusjonene/437960>
- Korpås, Tormod. «pedagognorm i barnehagen – styrernes dilemma», *utdanningsforbundet* 2018. <https://www.utdanningsforbundet.no/nyheter/2018/pedagognorm-i-barnehagen--styrernes-dilemma/>

KS. «skuffet over at barnehagenorm ikke finansieres», *KS – utdanning og oppvekst* 2018.
<http://www.ks.no/fagomrader/utdanning-og-oppvekst/barnehage/skuffet-over-at-barnehagenorm-ikke-finansieres/>

KS. «bemanningsnorm i barnehagene må fullfinansieres», *KS – utdanning og oppvekst* 2018.
<http://www.ks.no/fagomrader/utdanning-og-oppvekst/barnehage/kompetanse-i-barnehagen/ks-mener-bemanningsnorm-i-barnehagene-ma-fullfinansieres/>

Ladegård, Gro og Vabo, Signy Irene 2010. *Ledelse og styring*. Bergen: Fagbokforlaget

Lotsberg, D. Ø mfl. 2021. *Barnehagestyrernes erfaring og arbeid med implementering av rammeplanen*. Norce Norwegian research

https://www.udir.no/contentassets/8b54029f9c89429fb080cd86a2d42cd0/implementeringen-av-rammeplan-for-barnehagen_underveisrapport_januar-2021.pdf

Løkås, Mariell Tverrå. «#uforsvarlig: - vil sette press på politikerne om bemanningsnormen», *barnehage.no* 2018. <https://www.barnehage.no/artikler/uforsvarlig-vil-sette-press-pa-politikerne-om-bemanningsnormen/431692>

Løkås, Mariell Tverrå. «- vi har faktisk ingen løsning hvis bemanningsnormen blir innført nå», *barnehage.no* 2018. <https://www.barnehage.no/artikler/vi-har-faktisk-ingen-losning-hvis-bemanningsnormen-blir-innfort-na-br/436220>

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

Regjeringen. «flere barnehagelærere i barnehagen», *Kunnskapsdepartementet* nr: 18 – 18.
<http://www.regjeringen.no/no/dep/kd/id586/>

Regjeringen. «finansiering av barnehager», *Kunnskapsdepartementet* 2018.
<http://www.regjeringen.no/no/dep/kd/id586/>

Regjeringen. [St.meld. nr. 41 \(2008-2009\) - regjeringen.no](http://www.regjeringen.no)

Røiseland, Asbjørn og Vabo, Signy Irene 2016. *Styring og samstyring – governance på norsk*. Bergen: Fagbokforlaget

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.

Skogen, Eva mfl. 2007. *Å være leder i barnehagen*. Bergen: Fagbokforlaget

[St.meld. nr. 41 \(2008-2009\) - regjeringen.no](#)

Sæther, Jens Marius. «full splid om finansiering av flere ansatte i barnehagene», *Dagsavisen* 2018. <https://www.dagsavisen.no/innenriks/full-splid-om-finansieringen-av-flere-ansatte-i-barnehagene-1.1132594>

Tjora, Aksel 2020. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag

Utdanningsdirektoratet 2017b. *Rammeplan for barnehagen*. Edited by

Kunnskapsdepartementet. *Barnehageloven 8. mai 2017*. Oslo: Utdanningsdirektoratet.

Utdanningsforbundet 2020. *Nøkkeltall for barnehagen 2020*.

https://www.utdanningsforbundet.no/globalassets/var-politikk/publikasjoner/faktaark/faktaark_04.2021.pdf

9 Vedlegg

9.1 Intervjuguide

«Hvordan har bemanningsnorm og skjerpet pedagognorm påvirket organisasjonsstruktur og lederskap i barnehagen?»

Tema 1: Innledning

1. Hvor lenge har du jobbet som daglig leder/pedagogisk leder?
2. Hvor lenge har du jobbet som daglig leder/pedagogisk leder i denne barnehagen?

Tema 2: Organisasjonsstruktur i barnehagen

1. Kan du beskrive på hvilken måte deres barnehage er organisert?
2. Har dere gjort noen endringer i struktur etter innføring av ny norm?
3. Hvis dere har gjort endringer kan du beskrive disse?
4. På hvilken måte har ny norm påvirket strukturen i deres barnehage?
5. På hvilken måte har din barnehages organisasjonsstruktur vært viktig for implementering av ny norm?
6. Hvordan påvirkes barnehagens struktur av at det er ansatt flere pedagoger enn tidligere?
7. Er det ansatt ufaglærte i stillinger som krever barnehagelærerutdanning i din barnehage? Hvis ja, beskriv hvordan det påvirker barnehagens struktur
8. Hva er den ideelle organisasjonsstruktur for din barnehage?

Tema 3: Lederskap i barnehagen

1. Kan du beskrive hva du legger i begrepet lederskap?
2. Hva innebærer begrepet ledelse for deg?
3. Hva innebærer begrepet styring for deg?
4. Har endringer etter ny norm påvirket din måte å utøve ledelse?
5. Er det ansatt ufaglærte i stilling som pedagogisk leder i din barnehage? Hvis ja, beskriv på hvilken måte det påvirker lederskap
6. Hvordan tenker du er den ideelle måten å utøve ledelse?

Tema 4: Avslutning

1. Er det noe vi ikke har snakket om som du tenker kan være relevant når det gjelder organisasjonsstruktur og lederskap i barnehage?

9.2 Samtykkeskjema

Vil du delta i forskningsprosjektet

«Hvordan har bemanningsnorm og skjerpet pedagognorm påvirket organisasjonsstruktur og lederskap i barnehagen?»

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å undersøke hvilken betydning innføring av ny norm har hatt for organisasjonsstruktur og lederskap i din barnehage. I dette skrivet gis informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg

Formål

Skjerpet pedagognorm og bemanningsnorm ble innført henholdsvis høsten 2017 og høsten 2018 i alle barnehager i Norge. Bemanningsnormen trådte i kraft samtidig som jeg startet på masterstudiet i styring og ledelse. Jeg bestemte meg høsten 2018 at det ville være av interesse for meg å undersøke hvilken betydning innføring av skjerpet pedagognorm og bemanningsnorm har for barnehagen som organisasjon. I den anledning skal jeg intervju daglig leder og en pedagogisk leder i 4 ulike barnehager, totalt 8 personer. Dette er en masteroppgave ved Handelshøyskolen, OsloMet, og de innsamlede data skal ikke brukes til andre formål.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

OsloMet, Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Fordi du er utdannet barnehagelærer og jobber som daglig leder eller pedagogisk leder i barnehage blir du forespurt å delta i denne studien.

Hva innebærer det for deg å delta?

Hvis du velger å delta i prosjektet, innebærer det at du er villig til å delta i et intervju på ca 1 time. Det vil dreie seg om din rolle som daglig leder/pedagogisk leder og din organisasjon. Det vil bli gjort lydopptak av intervjuet.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det

vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

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

Det er kun student og veileder som vil ha tilgang til lydopptak av intervjuet. Intervjuet vil ikke inneholde ditt navn. Datamaterialet vil bli lagret på en forskningsserver på OsloMet.

Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?

Opplysningene anonymiseres/slettes når prosjektet avsluttes/oppgaven er godkjent, noe som etter planen er i mai 2021.

Dine rettigheter

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- å få slettet personopplysninger om deg, og
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

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

Hvor kan jeg finne ut mer?

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med: OsloMet, Handelshøyskolen ved Veileder Øyunn Syrstad Høydal, epost: oyhoy@oslomet.no Telefon: 67 23 83 87/ 412 17 148 eller personvernombud Ingrid Jacobsen, epost: ingrid.jacobsen@oslomet.no Telefon: 67 23 55 34

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

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

Med vennlig hilsen

Mari Karlsrud
(Student)

Øyunn Syrstad Høydal
(Postdoktor/veileder)

Samtykkeerklæring

Jeg har mottatt og forstått informasjon om prosjektet «*Hvordan har bemanningsnorm og skjerpet pedagognorm påvirket organisasjonsstruktur og lederskap i barnehagen?*», og har fått anledning til å stille spørsmål. Jeg samtykker til:

å delta i intervju

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

Navn, dato og signatur av prosjektdeltaker