

# FoU i Praksis 2012

Samandrag av artiklane frå konferanse om  
praksisretta FoU i lærerutdanning

Trondheim, 23. og 24. april 2012

Redigert av Ingar Pareliussen, Bente Bolme Moen,  
Anne Beate Reinertsen og Trond Solhaug

# Fra tradisjonell organisasjonsmodell til resultatenhetsmodell

## – hvordan opplever tilsatte i barnehagen den nye organisasjonsmodellen?

Ann Kristin Larsen og Mette Vaagan Slåtten\*

Omorganisering fra tradisjonell organisasjonsmodell til resultatenhetsmodell handler blant annet om nye lederstillinger og ny arbeidsdeling. Problemstillingen som vi ser nærmere på i denne artikkelen er som følger: Hvordan opplever de tilsatte i barnehagen den nye organisasjonsformens hensiktsmessighet i forhold til sitt arbeid? Det er gjennomført en intervjuundersøkelse i en bydel med fagkonsulenter og en spørreskjemaundersøkelse i en bydel med fagledere. Vi har først sett på sammenhengen mellom hensiktsmessighet og arbeidsdeling mellom stillingsgruppene. Enhetsledere flest er positive til den nye arbeidsdelingen, spesielt enhetsledere i spørreskjemaundersøkelsen. De mener blant annet at samarbeidet fungerer bra mellom ledernivåene, og at omorganiseringen medfører spennende og interessante arbeidsoppgaver. I intervjuene kommer det frem at enhetslederne mener at enhetene er for store, og at det er problematisk at det ikke er «en på huset» som har personalansvar. Fagkonsulentene i samme bydel uttrykker det samme. I den andre bydelen hvor de har fagledere, er et stort flertall av disse fornøyd med den nye arbeidsdelingen. Et flertall av de pedagogiske lederne i begge undersøkelsene mener at arbeidsdelingen ikke fungerer bedre enn før. På spørsmål som går på hvor fornøyd de er med endringer i egne arbeidsoppgaver, deler denne gruppa seg i to. Videre så vi på hensiktsmessighet knyttet til faglig/pedagogisk arbeid. Alle enhetslederne mente at det var større fokus på fag nå. Fagkonsulentene opplevde det også slik. Faglederne derimot mener at det er mindre tid til faglig/pedagogisk arbeid i det daglige. Pedagogiske ledere opplever at det er blitt mer administrativt arbeid i stillingen etter omorganiseringen, og mindre tid til arbeid knyttet til pedagogisk arbeid med barna. Holdningene til dette varierer. Halvparten av de pedagogiske lederne er positive til denne endringen, da de opplever myndiggjøring og styrking av lederrollen. Den andre halvparten er misfornøyd fordi de opplever at de fjernes fra kjerneoppgavene i barnehagen – arbeid direkte knyttet til barna.

## Innledning

Resultatenhetsmodell, eller tonivåorganisering som det også kalles, er i dag den mest vanlige måten å organisere kommunal administrasjon og tjenesteyting på i Norge. Bakgrunnen for denne utviklingen har vært økt fokus på resultatoppgjør. Dette bygger igjen på utviklingen av New Public Management og kritikk av offentlig sektor som mindre effektive enn privat sektor (Torsteinsen 2012, Johnsen 2007). De siste årene har mange bydeler i Oslo, og mange kommuner i Norge, omorganisert barnehagene til resultatenheter. Endringene omhandler følgende: Bydelene har gått fra tre administrative nivå til to administrative nivå, de har organisert tidligere enkeltstående barnehager til større barnehageenheter og det har vært en utstrakt grad av delegering av arbeidsoppgaver og myndighet. I vår undersøkelse har vi ikke hatt til hensikt å studere de faktiske endringene som har skjedd, men hvordan de tilsatte i barnehagen selv opplever den nye organisasjonsformen knyttet opp mot sitt daglige arbeid. Undersøkelsen har hatt fokus på flere delproblemstillinger, og i denne artikkelen ønsker vi å presentere resultater med hensyn til følgende problemstilling:

---

\*Høgskolen i Oslo og Akershus

*Hvordan opplever de tilsatte i barnehagen den nye organisasjonsformens hensiktsmessighet i forhold til sitt arbeid?*

Tilsatte omfatter enhetsledere, fagledere/fagkonsulenter, pedagogiske ledere og assistenter. Enhetsleder er en ny stilling, og har ansvar for alle barnehager i en enhet. De har først og fremst administrativt, økonomisk og personalmessig ansvar. I den ene bydelen vi har undersøkt var det fagkonsulenter, disse har ikke lederansvar – bare faglig ansvar og veiledning. Den andre bydelen har fagledere, disse har nokså like arbeidsoppgaver som den tradisjonelle styreren. En viktig forskjell er at de har ansvar for flere barnehager og mer delegert ansvar. Stillingene som pedagogisk leder og assistent er tradisjonelle stillinger i barnehagen, men også disse er endret innholdsmessig i den nye organisasjonsmodellen. Med hensiktsmessighet mener vi om den er formålstjenlig. Vi har valgt å se nærmere på bedre arbeidsdeling og større faglig/pedagogisk fokus som faktorer på hensiktsmessighet. Dette ser vi i forhold til de tilsattes daglige arbeid.

## Metode og utvalg

I 2009 tok en bydel i Oslo kontakt med Høgskolen i Oslo. De ønsket en undersøkelse av de barnehagetilsattes opplevelse av omstillingsprosessen og opplevelse av den nye organisasjonsmodellen. På bakgrunn av forespørselen gjennomførte vi en intervjuundersøkelse av alle stillingsgrupper i de kommunale barnehagene i denne bydelen. I 2010 ønsket vi å gjøre en oppfølgingsundersøkelse, og gjennomførte da en spørreskjemaundersøkelse. Alle stillingsgrupper i en annen bydel i Oslo fikk tilsendt spørreskjemaet.

I intervjuene er det benyttet delvis strukturert intervjueskjema, i form av ferdig formulerte spørsmål og åpne svar. Intervjuene er tatt opp som lydopptak. Det er den samme personen som har gjennomført alle intervjuene, og det er individuelle intervjuer ansikt til ansikt. En god del av de tilsatte hadde sluttet siden oppstarten av omorganiseringsprosessen i 2006. Alle de som har jobbet der så lenge at de har opplevd både gammel og ny modell er informanter i undersøkelsen. Alle er tilsatt i samme bydel: Enhetsledere: 2 personer, fagkonsulenter: 3 personer, pedagogiske ledere: 11 personer, assistenter: 8 personer.

Kvalitative intervjuer ble valgt fordi vi ønsker en åpen tilnærming til et tema som det er gjort lite forskning på. Organisasjonsformen er relativ ny i barnehagesammenheng, og kvalitative intervjuer egner seg godt med dette utgangspunktet.

Når det gjelder validitet, vurderer vi denne som nokså god for utvalget. Kvalitative intervjuer gir mulighet til oppfølgingsspørsmål, korrigeringer og oppklaringer underveis. Utvalget består av alle som har opplevd omstillingsprosessen, noe som styrker undersøkelsen. En ulempe kan være at vi ikke har fått intervjuet de som har sluttet. Det er mulig at denne gruppen har andre erfaringer og oppfatninger om omorganiseringen. Intervjuundersøkelsen sier bare noe om hvordan tilsatte i en bydel tenker om den nye organiseringen, og utvalget er for lite til å generaliseres til å gjelde andre bydeler (eller kommuner) som har samme organisasjonsmodell. Det har heller ikke vært et mål.

Spørreskjemaer er sendt på questback. Det er benyttet vekslende svarkategorier; helt åpne svar og utkrysningskategorier med mulighet for utdypning. Alle tilsatte i bydelen som hadde opplevd omstillingen har fått spørreskjema. Vi fikk svært få svar fra assistentene, så vi velger å ikke bruke data fra disse. Svarprosenten for de andre gruppene er: Enhetsledere: 100 prosent (6 personer), fagledere: 79 prosent (11 personer), pedagogiske ledere: 45 % prosent (34 personer). Respondentene er spurt om flere bakgrunnsvariabler. I denne artikkelen er ikke disse tatt med.

Skjemaene er sendt ut til tilsatte i en annen bydel i Oslo enn i intervjuundersøkelsen. Vi valgte en annen bydel fordi vi ville se på en noe annerledes arbeidsdeling og stillingsinstruks enn i den første bydelen. Vi kunne valgt intervju som metode også her, men ønsket data fra flere personer enn i første undersøkelse. Derfor valgte vi også en bydel med mange enheter og barnehager.

Det er uheldig for undersøkelsens generaliserbarhet at svarprosenten blant de pedagogiske lederne er så lav. Det er mulig at mange opplevde skjemaet som svært omfattende med mange spørsmål med åpne svarkategorier (ca. halvparten). Til tross for dette velger vi å ta med svarene fra denne gruppen, da de gir et bilde på hvordan mange oppfatter omorganiseringen. At så få assistenter svarte, kjenner vi ikke årsaken til. Også her antar vi at mange opplevde skjemaet som omfattende. I tillegg vet vi at mange assistenter i denne bydelen har et annet morsmål enn norsk, og at det kan være en ekstra utfordring på bakgrunn av dette.

Vi vurderer også validiteten i spørreundersøkelsen som relativt god (for dette utvalget). I og med at halvparten av svarene er åpne, har vi mulighet til å se om spørsmålene er forstått. I spørsmål med lukkede kategorier, har respondentene mulighet til å utdype og mange har benyttet seg av det. Dette er en fordel blant annet der vi ser at mange har svart «vet ikke», og så utdypet hvorfor. Også reliabiliteten vurderer vi som relativt god. Svarkategoriene er nøyaktige, og arbeidet med bearbeiding og analyse har vært gjennomført på en grundig måte.

## Teori og forskning

I en omorganiseringsprosess ligger det til grunn et ønske om endring, et ønske om å oppnå mål. En slik prosess kan derfor sies å ha som mål at strukturen skal bli mer hensiktsmessig i forhold til måloppnåelse. Det er viktig å ta i betraktning at strukturen virker sammen med kultur og sosiale prosesser, elementer ved en organisasjon som ikke uten videre kan ledes og styres. Effekter ved omorganiseringsprosesser er dermed mindre styrbar når en også tar den menneskelige faktor i betraktning (Torsteinsen 2012).

Torsteinsen (2012) viser til følgende definisjon av resultatenhetsmodell:

En kommunal organisasjon som er delt inn i separate, semiautonome, operative enheter med tilnærmet totalansvar for egen drift og egne resultatet, definert av og innen rammer fastsatt av en overordnet, strategisk myndighet, det vil si kommunestyret og/eller rådmann, samt av nasjonale myndigheter (s 13).

Enhetsleder, eller virksomhetsleder som det kalles enkelte steder, har totalansvar for drift og resultater i sin enhet. De har dermed stor autonomi og er direkte underlagt rådmannen i kommunen. Her ligger den grunnleggende filosofien bak reformen: jo mer autonomi på det operative nivå, desto bedre prestasjoner og bedre resultater (ibid). Dette kan knyttes til hensiktsmessighet, resultatenhetsmodellen ses som mer hensiktsmessig for å nå mål. Delegering fra rådmann til enhetsleder ses som en forutsetning for at modellen skal fungere. Olsen (2012) viser at mange enhetsledere hadde stort behov for kompetanseheving i økonomistyring da de gikk inn i den nye stillingen, samt administrering av personalansvar. I tillegg vektla flere at det nå ble strengere krav til det formelle ved rapportering. Olsens forskning viser at kompetansekravene til enhetsleder for en barnehageenhet også ble endret når enheten utvidet seg. Ved å få ansvar for en større enhet, med stor geografisk spredning, fikk enhetsleder behov for økt kompetanse innenfor rollen som endringsagent. Enhetslederne i barnehagen har vært styrere før omorganiseringen, noe som innebærer stor endring av rolle, oppgaver og ansvar.

I en undersøkelse gjort av Torsteinson (2012), vises det til hvordan enhetsledere opplever effektene av omorganiseringen. De mener at resultatenhetsmodellen har ført til forbedringer på de fleste områder. Spesielt er større klarhet om ansvar, økt resultatfokusering, brukerorientering, fleksibilitet og motivasjon trukket frem. Dårligst skår får blant annet samarbeid mellom enheter. Torsteinsens konklusjon er at resultatenhetsorganiseringen er positivt for kommunen, basert på resultater fra undersøkelse av enhetsledere, kommunalsjef og rådmenn. Vi skal senere i artikkelen se hvordan enhetsledere i våre undersøkelser opplever denne organisasjonsmodellen. Et annet funn hos Torsteinsen (2012) er at positiviteten øker jo høyere opp og mer sentralt i organisasjonen en sitter: rådmenn er mer positive enn kommunalsjefene som igjen er mer positive enn enhetslederne, som på sin side er mer positive enn menige kommuneansatte. Enhetslederne opplever stor frihet, og at arbeidet er mer interessant og utfordrende. Likevel opplever de ubalanse mellom oppgaver og ressurser. Torsteinsen har gjort sin undersøkelse blant de øverste i stillingshierarkiet, og basert sine resultater på disse. Vi mener at det er like vesentlig å studere det operative grunnplanet, og se hvordan de som arbeider i barnehagene opplever den nye organisasjonsmodellen.

I rapporten «Tidstyver i barnehagen» (Nicolaisen, Seip, Jordfald 2012) konkluderes det med en økning av praktisk og administrativt arbeid blant tilsatte i barnehagen. Undersøkelsen er foretatt i en bydel i Oslo som omorganiserte til resultatenhetsmodell i 2006. Denne bydelen hadde som et sentralt mål at de pedagogiske lederne skulle bruke mer av sin tid til direkte arbeid med barna. Dette målet er ikke nådd, og «tidstyvene» identifiseres som praktisk arbeid, møter og planlegging, samt rapportering og dokumentasjon. De pedagogiske lederne selv mener at en god del av dette arbeidet er helt nødvendig.

For fagledergruppa i denne bydelen er målet at de skal bruke mest mulig tid på å skape et godt pedagogisk læringsmiljø, og et godt arbeidsmiljø. Flertallet av faglederne mener at møter og planlegging er den

største tidstyven, sammen med oppfølging av sykemeldte og lite hensiktsmessige administrative rutiner. Forskningen har ikke hatt som mål å se om det er den nye organisasjonsmodellen som i seg selv er årsak til tidstyvene, men viser til økning av praktisk arbeid, møter, administrasjon og rapportering de siste årene. Rapportering er en forutsetning for at en resultatenhets skal fungere etter intensjonene. Delegering av myndighet og ansvar er viktig, men det skal rapporteres om målene nås. Kontroll er derfor også sentralt.

Børhaug m.fl (2011), Løvgren (2012), Aasen (2010) og Helgøy m.fl (2010), viser til at arbeidsdeling i barnehagene preges av et likhetsideal og flat struktur. De tilsatte på en avdeling gjør stort sett de samme oppgavene, uansett om de er pedagogiske ledere eller assistenter. En viktig årsak er blant annet rullerende vaktordninger. Det vil si at det blant annet av praktiske årsaker er slik at det er de som var på jobb som har samlingsstund med barna, for eksempel. Likhetsidealet trekkes også frem blant de tilsatte, det skal ikke være synlig hvem som er pedagogisk leder og hvem som er assistenter. Det er viktig at også pedagogisk leder vasket gulv og gjorde rutinearbeid (Helgøy m.fl. 2010). Likevel pekes det på en grense, pedagogisk leder kan for eksempel pålegge assistenter oppgaver. Børhaug m.fl (2011), som også har foretatt en undersøkelse i en resultatkommune, konkluderer med at lederrollen i barnehagen er endret. De peker på at lederen (fagleder/styrer) har en sterk lederidentitet og ser personalledelse som den viktigste lederoppgaven. En årsak er press fra myndighetene knyttet til å sikre høy kvalitet. De fant også at disse lederne er mer orientert mot omgivelsene og inngikk i faglige nettverk med andre i samme stillingsgruppe.

## Resultater

For å få et inntrykk av hvordan de ulike stillingsgruppene opplevde stillingen sin etter omorganiseringen, ser vi på hvordan de svarte på dette i spørreskjemaet. Dette er et generelt spørsmål med åpent svar. For enhetsledere og fagledere lyder spørsmålet: «Hvordan opplevde du å gå inn i denne stillingen, i forhold til at det er en ny type stilling?»

**Enhetsledere:** fire enhetsledere skriver at det var spennende, de to andre beskriver også positive opplevelser. Ingen trekker frem noe negativt eller problematisk i svarene.

**Fagledere:** Svarene fra de 11 faglederne er veldig delte. 4 av dem trekker bare frem det positive ved å gå inn i stillingen. For eks: «Svært spennende og lærerikt. Veldig OK å jobbe i team». 4 fagledere trekker frem bare problemer/utfordringer: «Ansvar vi hadde tilfalt enhetsleder». «Opplevelse av umyndiggjøring». «At å gå mellom ulike hus var tidkrevende». En annen svarer: «Startet med stor skepsis på grunn av flere arbeidsoppgaver og mindre tilstedeværelse i «egen» barnehage». Resten av svarene er blandet: «Mer arbeid og flere barnehager å forholde seg til med alt hva det innebærer». «Bra å jobbe i team med andre fagledere og enhetsledere». «Fjernere fra hverdagen både i forhold til personal, foreldre og barn».

**De pedagogiske lederne** er ikke spurt om dette da stillingen ikke er en ny, men vi spurte om de var fornøyd med endringene i stillingen: «Er du mer eller mindre fornøyd med de arbeidsoppgavene du har nå»? Selv om de fleste i forrige spørsmål viser til at de har mye mer administrativt arbeid og bruker mer tid på personaloppfølging og mindre tid til barna, er det like mange som er mer fornøyd som mindre fornøyd (av 27 svar). De som er mer fornøyd viser til at de har mer utfordrende oppgaver enn tidligere: «Mer fornøyd, det er gøy med utfordringer». De som er mindre fornøyd viser til at de får for lite tid med barna:

Mindre. Føler det blir mye mindre tid til å være sammen med barna på avdelingen. Jeg anser tiden sammen med barna som det aller viktigste for å kunne være en best mulig pedagogisk leder.

Når vi samlet ser på hvor fornøyd de ulike gruppene er med utformingen av egen stilling etter omstillingen, kan vi se at alle enhetslederne var fornøyd, mens det var noe mer blandet hos faglederne. Blant de pedagogiske lederne viser omtrent halvparten til at de er fornøyd.

I diskusjonen om hensiktsmessighet er den nye arbeidsdelingen mellom stillingsgruppene helt sentral, og vi ønsket å vite om de opplever denne som bedre eller dårligere etter omorganiseringen. I intervjuundersøkelsen (hvor det er fagkonsulenter) stilte vi spørsmålet: Er det en mer hensiktsmessig arbeidsdeling nå, sett ut i fra ditt perspektiv?

**Enhetslederne** er generelt positive til resultatenhetsmodellen. Imidlertid sier de at de får tilbakemeldinger om at alle stillingsgrupper oppfatter det som tungvint at personalansvar ligger hos enhetsleder. Det er i følge de fleste vanskelig når leder ikke er på huset. Siden enhetsleder har ansvar for flere barnehager, er det nødvendig å være noe tilstede i alle. De mener også at de hadde ansvar for for mange barnehager, enhetene var for store. Størrelsen gjør det vanskelig å følge opp personalet. En enhetsleder sier: «Det bør være et makstak på hvor mange ansatte det kan være under en leder. Det bør være en grense på 30 stykker».

**Fagkonsulentene**, som også generelt er nokså positive, trekker frem at det er et problem å ikke ha en formell lederposisjon. Disse er sidestilt de pedagogiske lederne, og det innebærer en del problemer. Mange pedagogiske ledere ser på dem som ledere, men det er de ikke. Da kan det oppstå usikkerhet og misforståelser. Også denne gruppen viser til at enhetene er for store.

**Pedagogiske ledere** er ikke så positiv til den nye modellen, og svarer «både og» på spørsmål om arbeidsdelingen er bedre eller dårligere. De uttrykker forståelse for at det var funksjonelt å dele styrerstillingen, med en styrking av det faglige som følger fagkonsulentstillingen. De har selv fått flere administrative oppgaver og oppgaver som tidligere lå hos styrer. De viser til at enhetene er for store, og at enhetsledere har ansvar for alt for mange. En sier det slik: «Før var leder tilgjengelig. Styrer kjente de på avdelingene, barna og foreldrene. En føler seg mer sett da. Små konflikter fikk ikke vokse seg så store... »

**Assistentene** (de fleste) mente at organisasjonen fungerer mindre hensiktsmessig, særlig på grunn av at ledere (her mente de både enhetsledere, fagkonsulenter og pedagogiske ledere) er mindre tilgjengelige. De pedagogiske lederne er i følge assistentene for mye borte på møter. En assistent sier:

Nei, det er mindre kontakt med ledelsen. Ledelsen gjør mer andre ting, assistentene ser ikke det eller dem. Man må vente på klareringer fra leder på permisjoner, avspasering, legebesøk etc, på grunn av manglende kontakt/tilgjengelighet.

I spørreskjemaet stilte vi følgende spørsmål knyttet til arbeidsdeling: Opplever du at den nye organisasjonsmodellen bidrar til en bedre eller dårligere arbeidsdeling mellom de ulike stillingsnivåene?

Tabell 1: Hensiktsmessighet og arbeidsdeling

	Enhetsledere	Fagledere	Pedagogiske ledere
Bedre	80%	64%	27%
Dårligere	0%	26%	33%
Vet ikke	20%	9%	39%
Sum	100%	99%	99%

Tabellen viser at det er store forskjeller mellom stillingsgruppene. Alle enhetslederne bortsett fra en mener at det er bedre i dag. To tredjedeler av faglederne mener det samme. En utdyper slik: «Flere myndiggjorte medarbeidere, pedagogiske ledere får mer ansvar, fagleder og enhetsledere kan ha litt forskjellige oppgaver». En annen skriver «At pedagogisk leder må løfte blikket fra barna og se nærmere på sine kolleger er kjempefint. Tror dette øker trivsel for både pedagogiske ledere og assistenter». Selv om de fleste mener det er bedre, er det verdt å merke seg at 1 av 4 mener det er dårligere. Her pekes det blant annet på lederes mindre tilstedeværelse og for mye ansvar pålagt de pedagogiske lederne:

Det er større arbeidspress for enhetsleder og fagleder. Flere arbeidsoppgaver flyttes ned på førskolelærer. Mindre rom for nyutdannede førskolelærere å være ny? Det forventes at de går inn i lederroller ganske fort og at de deltar i barnevernssaker og språkarbeid og utagerende barn tidligere enn før?

Når det gjelder de pedagogiske lederne er de delt i to. De som mener at det har blitt bedre viser først og fremst til at deres rolle har blitt tydeligere:

Når man ikke har en styrer som er der hele tiden må systemene være tydeligere. Min rolle som pedagogisk leder er også tydeligere definert slik at det er lettere å være en del av barnehagens lederteam. Tidligere har det gjerne vært en tendens til flat struktur i barnehagen.

De fleste mener det er dårligere nå enn tidligere. De som har begrunnet viser til fravær av daglig ledelse: «Stort savn av daglig ledelse» og «Fagleder og enhetsleder har lite kjennskap til både barn, foreldre og personalet, når de aldri er tilstede».

Det er en stor vet ikke-gruppe, mange av disse skriver at det er personavhengig hvordan dette fungerer:

Jeg har skrevet vet ikke – fordi jeg ser at enkelte i barnehagen har fått mer kontorarbeid enn tidligere og at det var dette de ansatte påpekte da man skulle innføre den nye ordningen. Mens på den annen side har den nye ordningen en rekke positive sider. Vi har dyktige fagledere og større fagmiljø enn tidligere.

Ved å sammenligne svar mellom stillingskategoriene er det tydelig at en er mer fornøyd dess høyere i hierarkiet en er plassert. Hvis vi sammenligner de to bydelene, kommer det klart frem at en generelt er mer fornøyd med arbeidsdelingen i den bydelen som har fagledere.

Ved å innføre fagkonsulentstillingen ønsket en å oppnå større faglig/pedagogisk fokus i barnehagene. Vi spurte i intervjuene om de opplevde større faglig fokus nå.

**Enhetslederne** mener at omorganiseringen har ført til mer faglig fokus enn tidligere.

**Fagkonsulenten** mener også at det er mer faglig fokus i dag. De opplever samarbeidet med pedagogiske ledere som bra. Det faglige fokuset er bedre blant annet gjennom møter på tvers av barnehagene i enhetene, hvor de har faglige diskusjoner.

**De pedagogiske lederne** oppgir et savn etter å bli sett i det daglige arbeidet, og uttrykker ønske om å bli veiledet på arbeidet av fagkonsulentene. Et knapt flertall bekrefter likevel at de opplever et større fokus på fag etter omorganiseringen. Blant annet gjennom pedagogmøter på tvers. En sier: «Mer kurs, men ikke mer oppfølging i forhold til hverdags situasjoner og konkrete ting».

Fem-seks av åtte assistenter sier de opplever større faglig fokus etter omorganiseringen. Her viser de til blant annet til Assistentforum og mer veiledning: «Ja, blitt større fokus. Mer planarbeid, større faglighet rundt dette. Årsplaner, månedsplaner, rammeplanarbeid. Mer fokus på veiledning».

Spørsmålet i spørreskjemaet knyttet til faglig fokus, lyder: «Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte gir tid og rom for faglig/pedagogisk fokus i arbeidshverdagen?»

Tabell 2: Hensiktsmessighet og faglig/pedagogisk fokus

	Enhetsledere	Fagledere	Pedagogiske ledere
Bedre	100%	36%	27%
Dårligere	0%	54%	36%
Vet ikke	0%	9%	37%
Sum	100%	99%	100%

Alle enhetslederne mener at det er mer faglig/pedagogisk fokus. En utdyper slik:

Vi har organisert felles fora i enheten. Pedagogiske ledere møtes på tvers av barnehagene. Det er likeledes etablert assistentfora på tvers. Felles veiledning for nyansatte på tvers. Enheten har en rød faglig tråd gjennom alle disse fora som også skal gjenspeiles på lokale arenaer. Bydelen har et økt fokus på faglig kompetanseutvikling i tillegg. Alle ansatte i bydelens barnehager har felles opplæring i regi av enhetslederne. Modulene omfatter: forvaltning, planverk, yrkesrollen, etikk og enkel barnehagejuss.

Svært overraskende er det at over halvparten av faglederne mener at det er mindre faglig/pedagogisk fokus i hverdagen. Mange av disse skriver i sine kommentarer at de har så mye administrativt arbeid

og personalarbeid at det blir lite tid til å jobbe faglig/pedagogisk: «Dårligere i den barnehagen man har ansvar for fordi man har mindre tid». De som mener at det er bedre etter omorganiseringen, viser til at de nå jobber i lederteam og at dette fører til mer faglige diskusjoner og samarbeid».

Ja, absolutt, tror bevisstheten er fremme i større grad, da vi har flere fora å diskutere/reflektere i, det kommer tilbakemeldinger fra flere barnehager, og man kan hente tips og ideer fra andre.

Vi tolker det som at de faglige lederne opplever mange gode og faglige diskusjoner med andre fagledere i lederteamene, og at det er et mye større faglig og pedagogisk samarbeid enn tidligere. Samtidig mener de fleste at dette ikke kommer arbeidet i barnehagen til gode, her spises tiden opp av administrativt arbeid og personaloppfølging.

Det er flere pedagogiske ledere som mener at det er blitt dårligere enn de som mener det er bedre, selv om forskjellen ikke er veldig stor. Omtrent en tredjedel svarer «vet ikke». Det er altså bare 27 prosent som mener at den nye organiseringen er bedre i forhold til målet om større faglig/pedagogisk fokus. 25 av 30 skriver i sine kommentarer at de opplever mer administrativt arbeid i dag. Flere viser til at de var mer sammen med ungene når de hadde styrer. Mange opplever at de må gjøre mye av den gamle styrerjobben. De viser til at det er mange flere møter nå enn tidligere. Flere viser også til at de ikke har en fagleder til stede i barnehagen hver dag, og det betyr at de ikke har den daglige kontakten som de hadde med en styrer.

Når vi sammenligner de to bydelene, er det enighet i bydelen med fagkonsulenter om at det er større fokus på faglig/pedagogisk arbeid i arbeidet nå enn tidligere. I bydelen med faglederne mener de at det er blitt dårligere, og disse ser ut til å bruke mye tid på møter og administrasjon. Ved å sammenligne stillingene ser vi samme tendens som tidligere: Jo høyere opp hierarkiet, dess mer fornøyd.

Assistentene er den gruppa som er minst fornøyd med den nye organisasjonsmodellen generelt sett. Imidlertid opplever de større faglig fokus (intervjuundersøkelsen).

Et ønske som er uttrykt i samtlige stillingsgrupper i intervjuundersøkelsen er ønske om mindre enheter. Hovedbegrunnelsen er behovet for en daglig leder i hver av barnehagene. Dette er ikke like fremtredende i spørreskjemaundersøkelsen når vi ser på svarene fra enhetsledere og fagledere, men kommer klart frem i svarene fra pedagogiske ledere.

Ved å sammenligne de to bydelene ser vi at i bydelen med fagkonsulenter er det en opplevelse av større faglig fokus, mens mange ikke er fornøyd med arbeidsdelingen. De opplever et savn av daglig leder. I bydelen med fagledere opplever de fleste god arbeidsdeling, men her opplever både fagledere og pedagogiske ledere mindre faglig fokus i arbeidshverdagen.

## Drøfting

Organiseringsmåten med resultatenheter medfører mer rapportering oppover, som en kompensasjon for at oppgaver og myndighet er delegert nedover. Kontroll skjer gjennom rapportering og måling av indikatorer for måloppnåelse (Johnsen 2007). Vi finner at de fleste fagledere og pedagogiske ledere opplever mye mer rapportering og administrativt arbeid etter omorganiseringen. Større grad av autonomi oppleves positivt av mange, men det oppleves ikke like positivt med rapportering og administrasjon. Resultatenhetsorganisering bidrar også til en økt differensiering av oppgaver. Vi ser i våre undersøkelser at dette er tydelig i begge bydelene. Helgøy m.fl (2010) viser til at større barnehageorganisasjoner er mer hierarkiske enn mindre barnehager. Våre funn støtter opp om dette, det viser seg at den nye arbeidsdelingen i våre bydeler er mer hierarkisk enn den var tidligere. De fleste er positive til dette, ikke minst i arbeidsdelingen mellom pedagogisk leder og assistenter.

Resultatenhetsorganisering medfører store endringer for barnehagen, blant annet nye stillinger og altså ny arbeidsdeling. Det delegeres oppgaver, fra det som før lå på etatsnivå til en enhetsleder på virksomhetsnivå. Det vil si økonomi og budsjett etc. Enhetsleder får nye oppgaver, oppgaver styrer ikke hadde i sin stilling. Vår undersøkelse viser at enhetslederne er svært fornøyd med den nye organisasjonsmodellen. De opplever mer ansvar, autonomi og myndighet som spennende og at jobben er interessant. De viser til at omstillingsprosessen i seg selv har vært god (Larsen og Slåtten 2012), at arbeidsdelingen er mer hensiktsmessig og at det er mer faglig fokus i barnehagene. Enhetslederne har selv fått et mye større



faglig nettverk, som de trekker frem som positivt for større faglig/pedagogisk fokus. Dette kommer alle tilsatte i barnehagen til gode, i følge dem selv. Dette er også i tråd med Torsteinsens (2012) funn, i følge ham er enhetslederne fornøyd.

Faglederstillingen er en ny stilling innenfor den nye organisasjonsmodellen. De er ikke like positive som enhetslederne, men de fleste er fornøyd med stillingen de har gått inn, og de fleste svarer også at arbeidsdelingen er bedre enn tidligere. Vi tolker det som at de fleste opplever det spennende å ha fått mer ansvar og myndighet, og inngå i faglige nettverk. Hensikten og målet med omorganiseringen har blant annet vært mer fokus på faglig og pedagogiske arbeid. Faglederne svarer derimot at det er mindre faglig/pedagogisk fokus i arbeidet deres nå enn før omorganiseringen, og det mener vi er et svært viktig funn. På spørsmål om hva fagleders arbeidsoppgaver i hovedtrekk går ut på svarer de fleste at de har mer personalforvaltning, og vi kan spørre oss om dette er i tråd med hensikten. Samtidig skriver de at det er større krav til rapporteringsarbeid nå enn det var før. Rapportering kan sies å være et særlig viktig verktøy i en resultatenhetsmodell, der det skal rapporteres tilbake til politisk nivå om mål er oppnådd. Innenfor denne tenkningen formuleres i stor grad målene utenfor barnehagene, og leder av barnehageenheten, enhetsleder, skal vise til resultater i kraft av at målene oppnås. Faglederne får delegert en god del av disse rapporteringsoppgavene. Vi tolker det som at oppgaver knyttet til møter, administrasjon og personalarbeid tar tid fra faglig/pedagogisk arbeid. Våre funn er i overensstemmelse med funnene til Nicolaisen, Seip, Jordfald (2012). Dette viser at konsekvensene av resultatorganiseringen kan komme i konflikt med målene for å innføre organisasjonsformen. Det ser ut til at resultatenhetsorganiseringen ikke er hensiktsmessighet i forhold til et helt sentralt mål for innføring av modellen, nemlig større faglig og pedagogisk fokus i barnehagen.

Fagkonsulentene i intervjuundersøkelsen opplevde mange henvendelser fra øvrige ansatte som omhandlet «personalsaker», særlig i den barnehagen de hadde kontor. De opplevde det som vanskelig ikke å ha en formell lederposisjon da de i større grad enn enhetsleder fikk utfordringer tilknyttet «personalsaker». Fagkonsulentene har blant annet veiledningsansvar der mange slike relaterte saker kommer opp. Men samtidig er samtlige stillingsgrupper i denne bydelen som har fagkonsulent og ikke fagleder, mer positive til at den nye organiseringa har økt det faglige fokuset på arbeidet. Dette kan ha sammenheng med at fagkonsulentene «slipper» personallederoppgaver og ansvar. De har rett og slett mer tid til faglig arbeid enn i bydelen der de har fagleder.

De pedagogiske lederne opplever at deres stilling er endret etter omstillingen. Rapportering er også noe som de enkelte pedagogiske ledere må gjøre i større grad, og disse melder om mer administrative oppgaver som tar tid fra arbeidet med barna. Det kan se ut som om pedagogiske ledere har fått oppgaver som tidligere lå til styrerrollen. Vi ser at flere pedagogiske ledere har fått personalansvar for tilsatte på egen avdeling. Personalansvaret kan blant annet dreie seg om oppfølging av sykemeldte, skaffe vikarer og veilede assistenter. SOL-undersøkelsen har vist hvordan omstillinger i barnehagefeltet, blant annet omlegging til store barnehageenheter, presser fram arbeidsdelingsmønstre som i større grad er forankret i et formelt hierarki enn hva tilfellet er i mindre barnehager. Resultatet er at større barnehageenheter blant annet fører til mer rapporteringsarbeid (Styringsutfordringer, Organisasjon og Ledelse i barnehagen 2007-2010, Børhaug m.fl. 2011). I en artikkel basert på SOL-undersøkelsen vises det til at store enheter bidrar til et klarere hierarki mellom stillingsgruppene i barnehagen. Videre hvordan dette påvirker autoritetsrelasjonene på en måte som styrker førskolelærerens faglige autoritet vis a vis assistentene (Helgøy, A. Homme og K. Ludvigsen 2010). Disse funnene kommer også fram i vår undersøkelse. De pedagogiske lederne deler seg i synet på mer administrative oppgaver. Der noen opplever en myndiggjøring gjennom mer rapporteringsoppgaver og generell administrasjon, synes andre at de fjerner seg fra kjerneoppgavene knyttet til barna. Undersøkelsen til Nicolaisen m.fl (2012) viser det samme.

Alle assistentene i intervjuundersøkelsen opplever at organisasjonen nå fungerer mindre hensiktsmessig enn før. Deres viktigste ankepunkt er at deres leder(e) er mindre tilgjengelige enn før. Enhetsleder er den som skal avgjøre forespørsler som vedrørte personal, og ting forblir uavklart for lenge på grunn av at de ikke får tak i enhetsleder. Enhetene opplevs for store.

Vi ser at resultatenhetsorganisering kan medføre en differensiering mellom assistenter og pedagogiske ledere. Undersøkelser (Børhaug 2011, Løvgren 2012, Aasen 2010) viser at det er til dels en jobbrotasjon og lite synlige forskjeller i utøvelsen av assistentrollen og førskolelærerrollen i norske barnehager (samtidig blir arbeidsoppgaver også fordelt etter faglig kompetanse). Arbeidsfordelingen i «vanlige»

barnehager med styrer er et resultat av assistenters og førskolelærerprofesjonens historie og forhandlinger med en autorisasjon gjennom statlig godkjent utdanning (førskolelærerutdanningen). Undersøkelsen til Mette Løvgren (2012) finner at førskolelærerprofesjonen i liten grad har tatt eierskap over bestemte arbeidsoppgaver, og at profesjonen ikke har en klar definisjon av eget kunnskapsområde. Det ser ut til at en byråkratisering i form av et tydeligere formelt hierarki framhever førskolelærerens formelle utdanning, fordi det blir mer lagt vekt på ledelse med delegasjon av oppgaver som assistentene ikke har utdanning for. For eksempel blir rapporteringsarbeidet betraktet som mer abstrakt kunnskap, noe førskolelæreren er alene om å skulle mestre, i motsetning til det praktiske arbeidet med barna i barnehagen som både assistenter og pedagogiske ledere kan gjøre (Helgøy, A. Homme og K. Ludvigsen 2010).

At resultatenhetsorganisering ofte følges av en målstyringsideologi er ikke mye debattert. Hva en slik mål- og resultatorientert styringsideologi har og si for barnehagens rasjonalitet er i liten grad diskutert. Rasjonalitet vil i denne sammenheng forstås som en dyperegående tenkemåte eller et mer grunnleggende perspektiv på hva som er hensikten med arbeidet som skal styre selve utførelsen av yrket.

Torsteinsens (2012) konklusjon om at resultatenhetsorganisering er vellykket, er blant annet basert på meningene til enhetsledere, rådmenn og /eller kommunalsjef. Han fant at enhetslederne er positive, mens nivåene over er enda mer positive. Våre funn viser også at enhetsledere er positive, mens nivåene under er mindre positive og til dels svært negative. Det ser altså ut til at kommunenivået og enhetsledere opplever organisasjonsformen som hensiktsmessig, men at det operative nivået (under enhetsledere) ikke opplever stor hensiktsmessighet i forhold til arbeidsdeling og faglig/pedagogisk arbeid.

## Oppsummering

Problemstillingen i denne artikkelen er: Hvordan opplever de tilsatte i barnehagen den nye organisasjonsformens hensiktsmessighet i forhold til sitt arbeid?

Resultatenhetsorganisering av barnehager ser ut til, på bakgrunn av våre to delundersøkelser, å medføre en delegering av administrative oppgaver nedover i stillingshierarkiene. Som vi har sett er dette i tråd med annen forskning.

Enhetslederne er i det store og hele positive til resultatenhetsmodellen. De mener at arbeidsdelingen er mer hensiktsmessig og at det er større faglig og pedagogisk fokus. De opplever også større innflytelse når det gjelder økonomisk styring. I dag har de større budsjetansvar, de kan omdisponere og omprioritere penger. Enhetslederne i begge delundersøkelsene peker likevel på utfordringer ved denne organiseringen. Blant annet er det utfordringer knyttet til daglig ledelse når de forflytter seg mye mellom flere barnehager, og at det kan være for mange å ha ansvar for. De viser til at de gjerne skulle hatt mer ressurser til ledelse, og at en del av oppgavene deres ble ivaretatt av andre (opprette merkantil stilling for eksempel).

Fagkonsulentene i intervjuundersøkelsen er sideordnet pedagogiske ledere i organisasjonen. Det gjør at enhetslederne ikke kan delegere ned personallederoppgaver slik en enhetsleder fra bydelen i spørreskjemaundersøkelsen kunne gjøre til fagledere som er overordnet pedagogiske ledere. Dette er en vesentlig forskjell på de to organisasjonsmåtene. I spørsmålet om arbeidsdeling peker fagkonsulentene på flere utfordringer ved at de ikke er ledere, mens de opplever større faglig/pedagogisk fokus. De fleste fagledere mener at omorganiseringen generelt sett er positiv. De peker på bedre arbeidsdeling, og viser til større faglig samarbeid på tvers av barnehagene. Imidlertid mener de fleste at det er mindre tid til faglig/pedagogisk fokus i arbeidshverdagen.

De pedagogiske lederne skiller seg ut fra de andre gruppene ved at de i mye større grad er negativ til omorganiseringen. Dette kommer frem i begge delundersøkelsene, og gjelder hensiktsmessighet knyttet til både arbeidsdeling og faglig/pedagogisk fokus. Svært mange savner mer tid til pedagogisk arbeid med barn, og viser til for mye administrative oppgaver, møter og personaloppfølging. Samtidig skriver like mange pedagogiske ledere at de opplever arbeidet sitt som mer spennende og at det føler seg som ledere i større grad enn tidligere.

## Referanser

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

- Helgøy, I., A. Homme og K. Ludvigsen (2010). *Mot nye arbeidsdelingsmønstre og autoritetsrelasjoner i barnehagen?* Tidsskrift for velferdsforskning 13 (1). 43-57.
- Johnsen, Åge (2007). *Resultatstyring i offentlig sektor. Konkurransen uten marked.* Bergen: Fagbokforlaget.
- Kunnskapsdepartementet (2012). *Forskrift om rammeplan for barnehagelærerutdanning.*
- Larsen, Ann Kristin og Mette Vaagan Slåtten (2012). *Fra tre-nivå til to-nivå. Omorganisering av kommunale barnehager.* Rapport 2012 nr 10, Høgskolen i Oslo og Akershus
- Løvgren, Mette (2012). *I barnehagen er alle like? Om arbeidsdeling blant ansatte i norske barnehager.* I: Bente Aamotsbakken (red.). *Ledelse og profesjonsutøvelse i barnehage og skole.* Oslo: Universitetsforlaget.
- Nicolaysen, Heidi, Seip, Åsmund Arup og Jordfald, Bård (2012). *Tidstyver i barnehagen. Tidsbruk i barnehager i Bydel Alna.* Oslo:FAFO
- Olsen, Trude Høgvold (2012). *Kompetansebehov og kompetanseutvikling.* I: Torsteinsen, Harald (red). *Resultatkommunen. Reformen og resultater.* Oslo: Universitetsforlaget
- Torsteinsen, Harald (red). (2012). *Resultatkommunen. Reformen og resultater.* Oslo: Universitetsforlaget
- Aasen, Wenche (2010). *Førskolelæreren som teamleder og samarbeidspartner.* Ledelsesdilemmaer i barnehagen. Norsk Pedagogisk Tidsskrift nr. 4, s- 293-305.

# FoU i Praksis 2012

– konferanse om praksisretta  
FoU i lærerutdanning

Den tiande FoU i praksis-konferansen fann stad i Trondheim 23. og 24. april 2012 og vart arrangert av Dronning Mauds Minne Høgskole for førskulelærerutdanning.

Sidan den fyrste FoU i praksis i 2002 har konferansen blitt ein viktig møtestad for dei som arbeider i lærar-utdanning og dei som forskar på lærerutdanning og praksisfeltet.

I år er artiklane for fyrste gang publisert digitalt på nettet.

I tillegg utgis ei papirutgåve med samandrag av dei publiserte artiklane.

