

Fra tre-nivå til to-nivå

Omorganisering av kommunale barnehager

En undersøkelse om de tilsattes opplevelse av den nye organiseringsmodellen

Ann Kristin Larsen
Mette Vaagan Slåtten

© Høgskolen i Oslo og Akershus

Rapport 2012 nr 10

ISSN 1892-9648

ISBN 978-82-93208-16-7

Opplag trykkes etter behov, aldri utsolgt

HiOA,
Læringscenter og bibliotek,
Skriftserien
St. Olavs plass 4,
0130 Oslo,
Telefon (47) 64 84 90 00

Postadresse:
Postboks 4, St. Olavs plass
0130 Oslo

Adresse hjemmeside: <http://www.hioa.no/Om-HiOA/Nettbokhandel>
For elektronisk bestilling klikk Bestille bøker
For manuell bestilling fax (47) 64 84 90 07.

Trykket hos Allkopi
Trykket på Multilaser 80 g hvit

Det må ikke kopieres fra denne bok i strid med åndsverkloven og fotografiloven eller i strid med avtaler om kopiering inngått med KOPINOR, Interesseorganisasjon for rettighetshavere til åndsverk. Kopiering i strid med lov eller avtale medfører erstatningsansvar og inndragning, og kan straffes med bøter eller fengsel.

Innholdsfortegnelse

1. SAMMENDRAG	5
2. BAKGRUNN FOR UNDERSØKELSEN	7
3. METODE	8
INTERVJUUNDERSØKELSEN	8
<i>Intervjuets struktur</i>	8
<i>Utvalg</i>	8
<i>Validitet og reliabilitet</i>	8
SPØRRESKJEMAUNDERSØKELSEN	9
<i>Teoretiske definisjoner:</i>	9
<i>Operasjonelle definisjoner:</i>	9
<i>Utvalg</i>	9
<i>Generaliserbarhet, validitet og reliabilitet</i>	10
4. BYDELENE OG ORGANISERINGEN AV BARNEHAGENE	11
5. RESULTATER FRA INTERVJUUNDERSØKELSEN I 2009	12
<i>Del 1. Opplevelse av selve prosessen</i>	12
<i>Del 2. Opplevelse av omorganiseringens hensiktsmessighet</i>	13
<i>Del 3. Forslag til forbedring</i>	15
6. RESULTATENE FRA SPØRREUNDERSØKELSEN I 2010	17
<i>Del 1: Beskrivelse av endringene</i>	19
<i>Del 2. Opplevelse av organisasjonsformens hensiktsmessighet</i>	29
<i>Del 3: Opplevelse av selve prosessen</i>	45
7. SAMMENFATNING OG DRØFTING	58
8. AVSLUTNING	62
LITTERATUR	65
VEDLEGG	66
VEDLEGG I. INTERVJUGUIDER	66
VEDLEGG 2: SPØRRESKJEMAER	69
VEDLEGG 3: LISTE MED SPØRSMÅL FRA SPØRRESKJEMA, SLIK DE PRESENTERES I RAPPORTEN	90

I. Sammendrag

Rapporten viser resultater fra en todelt undersøkelse; en kvalitativ del fra 2009 og en kvantitativ del fra 2010. Undersøkelsens problemstilling er som følger:

Hvordan har tilsatte i barnehagen opplevd prosessen med omorganisering fra tradisjonell organisering med styrer i hver barnehage, til organisering med enhetsledelse? Hvordan opplever de tilsatte den nye organisasjonsformens hensiktsmessighet i forhold til sitt arbeid?

Undersøkelsen første del ble gjennomført ved kvalitative intervjuer, og alle tilsatte i bydelens barnehager som har opplevd omstillingen blir intervjuet.

Vi ønsket en oppfølgingsundersøkelse, og i 2010 gjennomfører vi en spørreundersøkelse i en annen bydel i Oslo som også har omorganisert fra tradisjonell organisering med styrer i hver barnehage, til organisering med enhetsledelse. Vi brukte spørreskjema på questback, og alle tilsatte som hadde opplevd omstillingen fikk spørreskjema.

Sentrale spørsmål i undersøkelsen var:

- I hvilke grad opplevde de tilsatte informasjonstilgang, forutsigbarhet og delaktighet i selve omstillingsprosessen?
- Hvordan ble arbeidsdelingen mellom stillingsgruppene opplevd nå til forskjell fra før omorganiseringen?
- Opplevde de tilsatte at den nye organiseringen fungerte mer hensiktsmessig i forhold til det arbeidet de var satt til å gjøre?
- Hadde de eventuelt forslag til forbedringer av organisasjonsstrukturen for å få organisasjonen til å fungere mer hensiktsmessig?

Omorganiseringa gikk ut på at bydelene hadde gått fra tre administrative nivå til to administrative nivå, samt at tidligere enkeltstående barnehager hadde blitt organisert til større barnehageenheter. Dette medførte at styrerstillingen forsvant og ble erstattet av to nye typer stillinger: enhetsleder og fagkonsulent/fagleder. En hovedtendens i undersøkelsen er at dess høyere informanten er plassert i stillingshierarkiet – dess mer positiv er vedkommende til omorganiseringen. Dette viser begge delundersøkelsene.

Når det gjelder informasjonstilgang, mente enhetsledere og fagledere at dette fungerte godt. De pedagogiske lederne var mer delte i sin opplevelse. I forhold til medbestemmelse, er det en felles erfaring for alle stillingsgrupper at omorganiseringen var forhåndsbestemt. Halvparten av enhetslederne mente likevel at de hadde stor grad av medbestemmelse. Dette kan forklares med at noen av disse satt i arbeidsgrupper som jobbet frem alternative strukturer tidlig i prosessen. Noen

skriver dessuten at de kunne påvirke innenfor noen rammer (gjelder også noen fagledere).

I forhold til arbeidsdeling viser begge delundersøkelsene at det har skjedd en generell delegering av oppgaver nedover i stillingsgruppene. En konsekvens er at pedagogisk leder har overtatt en del oppgaver som tidligere lå hos styrer. Pedagogiske ledere opplever mindre tid til direkte arbeid med barna. Stillingsgruppa deler seg i opplevelsen av dette. Ca. halvparten mener dette bidrar til myndiggjøring og mer utfordrende arbeidsoppgaver, mens den andre halvparten oppfatter dette som å fjerne seg fra hva som skal være en førskolelærers kjerneoppgaver.

De fleste fagkonsulentene og faglederne er positive, men også denne gruppa er delt. I den bydelen de hadde fagleder og ikke fagkonsulent (den sistnevnte er sideordnet pedagogiske ledere i stillingshierarkiet) er det mer delegering av arbeidsoppgaver fra enhetsleder. I denne bydelen opplever fagledere å ha liten tid til faglig arbeid i det daglige (som er hovedformålet med denne type stilling). De mener at de har så mange administrative oppgaver, samt personaloppgaver, at det blir lite tid til faglig arbeid.

Enhetslederne er stort sett positive til arbeidsdelingen etter omorganiseringa.

Enhetsledere er også mest positive til at den nye organiseringa fungerte mer hensiktsmessig i forhold til det arbeidet de var satt til å gjøre. I intervjuundersøkelsen peker imidlertid enhetslederne på at enhetene kunne vært mindre og at de burde ha færre personer å ha personalansvar for, at kontrollspennet ble for stort. Ellers er det riktig å si at opplevelsen av at omorganiseringa har bidratt til en mer hensiktsmessig organisasjon, synker dess lengre ned i stillingshierarkiet en kommer.

Forslag til hvordan man kan forbedre strukturen for å få en mer hensiktsmessig organisasjon, er blant annet at enhetene er mindre. I bydelen med fagkonsulenter opplever de fleste at enhetsleder er utilgjengelig, og det at det ikke er en daglig leder i barnehagen som lite hensiktsmessig. Det var også et ønske i denne bydelen at fagkonsulentstillingen ble en lederstilling og slik overordnet pedagogisk leder. I spørreundersøkelsen ønsket man mer lederressurser for at organiseringa skulle bli mer hensiktsmessig. Også i den andre bydelen savnet de pedagogiske lederne mer tilstedeværelse av sin leder, altså fagleder. De har mange møter utenfor huset, og mange administrative oppgaver. Faglederne selv mente at det hadde vært bedre om enhetsleder ikke hadde daglig ledelse av en barnehage, men kunne konsentrere seg om overordnede oppgaver. I begge bydeler ønsket man en eller flere merkantile stillinger for å avlaste ledere med administrative oppgaver.

2. Bakgrunn for undersøkelsen

Dette er en rapport som bygger på to undersøkelser av omorganisering fra tre-nivå barnehager til to-nivå barnehager.

Omorganisering fra tre-nivå barnehager til to-nivå barnehager skjer i mange kommuner og mange bydeler i Oslo, og føyer seg slik inn i en allmenn trend. Slik omlegging til en flatere struktur og til resultatenheter kan sees på som konsekvenser av at styringsideologier under samlebetegnelsen New Public Management har fått et visst fotfeste i offentlig sektor. Det er vanlig oppfatning at en slik styringsideologi på alvor festet sitt grep om offentlig sektor fra tidlig på 90-tallet. Organisering til en flatere struktur og resultatenheter er tydelige svar på en slik styringsideologi (Dalby 2005). Det vi ser fra våre to bydeler (en bydelsundersøkelse i 2009 og en i 2010) er:

- At de har organisert bydelen fra tre administrative nivå til to administrative nivå.
- At de har organisert tidligere enkeltstående barnehager til større barnehageenheter
- At det er en utstrakt grad av delegering av arbeidsoppgaver og myndighet

I 2009 tok administrasjonen i en bydel i Oslo kontakt med Oppdragsenheten på Høgskolen i Oslo. Bydelen ønsket en undersøkelse med fokus på hvordan de tilsatte opplevde hensiktsmessigheten ved den nye organiseringen av barnehagene fra tre-nivå-organisering med en styrer på en barnehage, til to-nivå-organisering med en enhetsleder på flere barnehager. Bakgrunnen var at det hadde vært stor motstand blant de tilsatte mot den nye måten å organisere barnehagene på, og etter ønske fra fagforeningene som organiserte de tilsatte ble det bestemt at det skulle undersøkes nærmere hvordan den nye organiseringen ble opplevd i ulike stillingsgrupper.

I 2010 gjennomførte vi også en undersøkelse. Bakgrunnen var at vi ønsket en oppfølging av intervjuundersøkelsen fra 2009, og vi gjennomførte da en spørreundersøkelse i en annen bydel. Vi var også interessert i å se på likheter og ulikheter i opplevelsen av omstillingen og den nye organisasjonsmodellen mellom de tilsatte i de ulike bydelene.

3. Metode

Intervjuundersøkelsen

Intervjuets struktur

Dette var et delvis strukturerte kvalitativ intervju. Det ble brukt et intervjukjema med ferdig formulerte spørsmål. Spørsmålene ble stilt muntlig og svarene ble tatt opp på bånd og senere skrevet ut. Spørsmålene var til dels tilpasset stillingsgruppen, men også mange av de samme spørsmålene ble stilt til alle stillingsgrupper.

Utvalg

Nær sagt alle representanter for de ulike stillingsgruppene som hadde blitt værende i stillingene over tid var med i utvalget. En god del hadde sluttet siden oppstarten av omorganiseringsprosessen høsten 2006, og resultatet av undersøkelsen kan sies å være representativ for den gjenværende gruppen. Alle som har jobbet der så lenge at de hadde opplevd både gammel og ny modell, ble intervjuet. Alle informantene er tilsatt i samme bydel. Informantene fordeler seg som følger:

- 2 enhetsledere
- 3 fagkonsulenter
- 11 pedagogiske ledere
- 8 assistenter

Validitet og reliabilitet

Når det gjelder validiteten på undersøkelsen, altså hvor godt vi har klart å svare på det vi har hatt som hensikt å undersøke, vurderer vi den som god. Vi har fått i tale alle som var med på omorganiseringsprosessen i 2006 og som har blitt værende i stillingen etter omorganiseringen. I tillegg har vi intervjuet også de som gikk over i fagkonsulent stillinger og i enhetsledestilling. Validiteten er også nokså greit å sikre i kvalitative intervjuer, i og med at intervjueren kan stille oppfølgingsspørsmål og be informanten utdype svar som er uklare. Vi erfarte at dette var nyttig i undersøkelsen, og at det var behov for å stille tilleggsspørsmål underveis. Når det gjelder reliabiliteten, er den som ellers ved kvalitative undersøkelser vanskeligere å sikre. Også i vår undersøkelse ser vi at intervjusituasjonen gir rom for tolkninger og analyser som ikke alltid er like nøyaktige.

Spørreskjemaundersøkelsen

Med utgangspunkt i problemstillingen, kan vi skille mellom teoretiske og operasjonelle definisjoner.

Teoretiske definisjoner:

- Organisasjon: et stabilt og målrettet samarbeid mellom personer.
- Omorganiseringsprosess: endring i organisasjonens arbeidsdeling, ansvar- og myndighetsfordeling
- Opplevelser: subjektive forståelser og erfaringer
- Hensiktsmessighet: om strukturen fungerer optimalt i forhold til å nå mål

Operasjonelle definisjoner:

- Omorganiseringsprosess: hvordan respondenter selv beskriver i skjemaet at organisasjonen er endret
- Opplevelser: hvordan respondenter selv beskriver i skjemaet sine erfaringer, oppfatninger og vurderinger
- Hensiktsmessighet: hvordan respondenter selv beskriver i skjemaet hvordan de oppfatter at en organisasjonsstruktur fungerer funksjonelt i forhold til ressursbruk og måloppnåelse.

Utvalg

Pedagogiske ledere, fagkonsulenter/fagledere og enhetsledere i barnehager i en bydel i Oslo som har opplevd en slik omorganisering. Opprinnelig var assistenter med i utvalget, men er utelatt da det var svært få som svarte på skjemaet.

Respondentene fordeler seg som følger:

- 6 enhetsledere
- 11 fagledere
- 34 pedagogiske ledere

Som metode for å bestemme utvalg, brukte vi sannsynlighetsutvelging, og da klyngeutvelging. Utgangspunktet var kommunale barnehager i Oslo, som er omorganisert til enheter. Deretter personer som har opplevd omorganiseringen, og som fremdeles jobber i barnehagen/bydelen. De tilsatte hadde arbeidet lenge nok til å ha erfaring med omorganiseringen fra tre-nivå til to-nivå organisering. Respondentene hadde vært i stillingen over tid, slik at de kunne sammenligne de to ulike organisasjonsmodellene opp mot hverandre.

Vi har spurt om følgende bakgrunnsvariabler i undersøkelsen.

- Stillingskategori
- Kjønn

- Hvor lenge en har vært i nåværende stilling
- Hvor lenge en har vært i yrket
- Om en har utdanning som førskolelærer
- Om en har utdanning annen pedagogisk høyskoleutdanning
- Om en har videreutdanning
- Andre opplysninger

Generaliserbarhet, validitet og reliabilitet

Alle enhetsledere har svart på skjemaet (6 personer), og gir dermed en svarprosent på 100. 11 av 14 fagledere har svart, og gir svarprosent på 79. Når det gjelder pedagogiske ledere har 34 av 75 prosent svart, dette gir svarprosent på 45. Svært få assistenter svarte på skjemaet, og er derfor ikke tatt med i undersøkelsen.

Det er mulig at spørreundersøkelsen er for omfattende, og at det kan være en årsak til lavt svartall fra pedagogiske ledere og assistenter. I tillegg til at det er mange spørsmål som stilles, er det også slik at halvparten av spørsmålene som stilles krever at respondenten svarer med egne ord (se vedlegg 2). Ikke alle assistenter i denne bydelen behersker heller norsk svært godt, det er grunn til å ta selvkritikk på få innkomne svar hos disse. Antall svar fra enhetsledere og fagledere gjør at disse svarene er representative, og det høye antallet utdypninger med egne ord gjør at undersøkelsen også må sies å være av kvalitativ karakter.

Ved blant annet å se på sammenhengen mellom de teoretiske og operasjonelle definisjonene, kan en vurdere validiteten. Vi vurderer validiteten i undersøkelsen som akseptabel. I spørreskjemaet ber vi om utdypninger der det er skalasvar, og det gir oss inntrykk av at spørsmålene er forstått. Kategorier som "vet ikke" fanger dessuten opp de som er usikker på spørsmålene, og som derfor ikke "tvinges" til å svare.

Også reliabiliteten i undersøkelsen mener vi er akseptabel. Vi vurderer svarkategoriene som nøyaktige, og arbeidet med bearbeiding og analyse som god.

Spørreskjema ble utformet og skrevet inn i dataprogrammet Quest-back og sendt ut til tilsatte i barnehager i en bydel i Oslo.

Gjennom metodetriangleringen som er brukt, kan vi også si at validitet og reliabilitet er styrket.

4. Bydelene og organiseringen av barnehagene

Den ene bydelen er en sentrumsbydel, mens den andre er lengre fra Oslo sentrum. I sentrumsbydelen der 2009-undersøkelsen er fra, hadde de fagkonsulentstillinger i stedet for faglederstillinger. Fagkonsulenten var sideordnet pedagogisk leder i organisasjonen, mens fagledere i 2010-undersøkelsen er overordnet den pedagogiske lederstillingen. I begge bydelenes kommunale barnehager hadde de enhetsledelse, der enhetsleder hadde øverste ansvar for to eller flere barnehager, og der antall personale som enhetsleder hadde overordnet ansvar for kunne være opp mot 50 stykker innenfor en enhet.

Utover 1990 tallet og frem til i dag gikk flere og flere kommuner og bydeler inn i omorganiseringer vekk fra etatsorganisering over til det vi kan kalle resultatenhetsorganisering.

Kommuner og bydelene organiserer seg ulikt rent administrativt, og noen kommuner og bydeler har blitt organisert til to-nivåer. Kombinert med mål- og resultatorientert styring har kommuner og bydeler gjennomført en mer flat struktur der deler av, eller hele mellomledernivå fjernes. Delegering av ansvar skjer ned til leder av virksomheten, for eksempel en barnehageenhet, slik at enhetslederen (seksjonsleder, virksomhetsleder, resultatenhetsleder er også brukte betegnelser) får en økonomisk ramme der vedkommende innenfor denne skal realisere de mål politikerne har vedtatt for virksomheten. Hvis hele mellomledernivået fjernes, slik at det blir to administrative nivåer, vil enhetsleders nærmeste overordnede være rådmannen/administrasjonssjefen.

Hensikten med å gå fra en etatsorganisering er blant annet også å organisere kommunens administrasjon i to nivåer, ett sentralt nivå (administrasjonssjef/rådmann) og ett tjenesteytende nivå. Motiver og begrunnelser for denne måten å organisere på er at det fører til en tydeligere rolle- og ansvarsfordeling mellom folkevalgte og kommunalt ansatte, at det blir muligheter for innsparing når et mellomnivå fjernes (NIBR 2002). Der den tidligere styreren hadde maksimalt 12 – 15 personer å ha personalansvar for, vil ofte en enhetsleder ha ansvar for opp mot tre ganger så mange. Enhetsleder er gjerne øverste leder for flere barnehager og har derfor omfattende personalansvar.

Resultatenhetsmodellen forutsetter en økt delegering av oppgaver nedover i organisasjonen. Pedagogiske ledere vil få flere og mer spesifikke oppgaver enn tidligere, med en del større ansvar for administrative oppgaver og personalledelse. Dette kan selvsagt få betydning for tidsbruken til pedagogiske ledere, hvor mye tid som brukes på direkte arbeid med barna kan være et eksempel (Granrusten og Hoås Moen, 2009). Men økt delegering av oppgaver og ansvar kan også føre til høyere motivasjon og større grad av eierskapsfølelse til virksomheten (barnehagen) (NIBR, 2002).

5. Resultater fra intervjuundersøkelsen i 2009

Bydelen startet prosessen med omorganisering i april 2006, og i august 2006 ble det nedsatt en arbeidsgruppe bestående av seksjonssjef, 3 styrere, 1 SFO-leder, tillitsvalgte og hovedverneombud. Disse skulle utarbeide forslag til ny organisering av barnehagene i bydelen. Bydelen omorganiserte barnehagene til resultatenheter med virkning fra 01.01.07. Ny organisering innebar at barnehagene ble organisert i enheter, der hver enhet blir ledet av en enhetsleder. Det var en til to fagkonsulenter på en enhet (avhengig av enhetens størrelse). Til forskjell fra bydelsundersøkelsen fra 2010 var det i denne bydelen bare enhetsleder som er et formelt ledernivå over pedagogisk ledere. Fagkonsulentene er her sideordnet pedagogiske ledere.

Omorganiseringen ble blant annet begrunnet med at målsetningen var å gjøre ledergruppa ytterligere handlingsdyktig, og at en ønsket å styrke det faglige arbeidet i barnehagene.

Del 1. Opplevelse av selve prosessen

I intervjuene ønsket vi å få de tilsatte til å si noe om hvordan de opplevde selve omstillingsprosessen. De ulike stillingsgruppene opplevde dette noe forskjellig:

De tidligere styrerne (nå enhetsledere eller fagkonsulenter) var med på prosessen, og disse opplevde prosessen som uoversiktlig, til dels kaotisk, samt at den gikk for fort. Det pekes også på av enkelte at stillingene som enhetsledere og fagkonsulenter kunne vært utlyst. Som en fagkonsulent sier det:

Gikk veldig fort, oppfattet det som en beslutning fattet ovenfra og ned. Behovet kom ovenfra, men effekten har vært positiv. Prosessen kunne gitt mer reell medvirkning, for det var en lite lyttende prosess. Det var ingen reell innflytelse, ingen som virkelig lyttet i prosessen. Fagforeningen ble ikke lyttet til. Ansatte ble forespeilet å kunne prege omorganiseringa, noe som var feil. Det hadde vært mer reelt om de ikke hadde latt som om vi hadde innflytelse.

De pedagogiske lederne opplevde tida med omorganisering som kaotisk og lite oversiktlig. Ut fra svarene kan vi lese at de pedagogiske lederne ikke følte seg lyttet til eller inkludert i selve prosessen:

Begynte feil, på toppen og ikke på bunnen av organisasjonen. Styrerne i barnehagene og noen i administrasjonen bestemte modellen. Når vi fikk informasjon var modellen alt bestemt. Fikk ikke følelsen av å være deltaker, det var en veldig kort prosess.

Assistentene opplevde å ha liten innflytelse, de synes omstillingsprosessen gikk for fort og at den var uoversiktlig med hensyn til nye roller som de tidligere styrerne fikk. En av assistentene sier det slik:

Veldig uoversiktlig, mye uvisst, mye frustrasjon over at en fikk informasjon fra andre i bydelen som egentlig ikke skulle informere. Det ble gitt lite med informasjon fra overordnede, en fanga opp informasjon i systemet og således ble en frustrert i forhold til hva som var sant/usant.

Oppsummert kan man si følgende: Samtlige stillingsgrupper er kritiske til omorganiseringsprosessen når de ser tilbake. Det er to ting som går igjen i kritikken av prosessen, det ene er at det gikk for fort, og det andre er at det ble gitt inntrykk av at ansatte kunne ha medbestemmelse, men at det ikke var reelt.

Flertallet av assistentene og enkelte av de pedagogiske lederne gav også tilbakemelding på rolleforvirring i begynnelsen i forhold til enhetsleder og fagkonsulenter. De var usikre på hvem man skulle henvende seg til med hvilke spørsmål, hvem som kunne bestemme hva.

Del 2. Opplevelse av omorganiseringens hensiktsmessighet

Når det gjelder hvordan de ulike gruppene opplevde hensiktsmessigheten, kan vi se at dette er noe ulikt.

Enhetslederne og fagkonsulentene opplever enhetene som for store, og sier at det bør være en begrensning på to barnehager i en enhet. De argumenterer med at det da vil bli lettere å følge opp personalet. Som en enhetsleder sier det:

Det bør være et maxstak på hvor mange ansatte det kan være under en seksjonsleder. Det bør være en grense på 30 stykker. Fordelingen med arbeidsoppgaver vanskeligjøres når en har enheter utover 2 barnehager.

De pedagogiske lederne sitt svar på spørsmålet om organisasjonens hensiktsmessighet er både /og, men de fleste oppfatter det som lite hensiktsmessig at enhetene er så store, og dette sammenfaller med assistentgruppas syn. Samtidig uttrykker de pedagogiske lederne en forståelse for at det var funksjonelt å dele styrerstillingen, med en styrking av det faglige som følger fagkonsulentstillingen. For å oppnå større hensiktsmessighet foreslås mindre enheter, og det understrekes at enhetslederen har for liten tid til oppfølging av personale på grunn av at enhetene er for store. En sier:

Før var leder tilgjengelig. Styrer kjente de på avdelingene, barna og foreldrene. En følte seg mer sett da. Små konflikter fikk ikke vokse seg store. Før var styrer med på

alle samtaler med barn med spesielle behov. Det ble mer tatt tak i fellesskapet før, styrer kunne også ta ansvar ved sykdom.

Assistentene (flertallet) mener organisasjonen fungerte mindre hensiktsmessig etter omorganiseringen, særlig på grunn av at ledere (her menes både enhetsledere, fagkonsulenter og pedagogiske ledere) er mindre tilgjengelige. Assistentene oppgav å savne en daglig kontakt med enhetsleder særlig (som har formelt lederansvar i motsetning til fagkonsulenten).

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, legebekø etc., på grunn av manglende kontakt/tilgjengelighet.

Et argument for å omorganisere var å styrke det faglige arbeidet i barnehagene gjennom å opprette en egen fagkonsulentstilling. Vi var derfor interessert i å vite hva de tilsatte tenkte om fagkonsulentstillingen og større faglighet i organisasjonen.

Enhetslederne mener at det faglige arbeidet har blitt styrket med opprettelse av en fagkonsulentstilling. De peker på flere ting fagkonsulentene har gjort som de mener styrker det faglige arbeidet i barnehagen.

Ja, merker et større fokus på fag. Det er veiledning for nyutdannede og for de på dispensasjon. En har assistentforum og pedagogisk lederteam. Og personalmøtene er blitt mer faglige, det er mer rød tråd i møtene.

Fagkonsulentene; til forskjell fra flere av de pedagogiske lederne så oppfattes samarbeidet mellom fagkonsulent og pedagogiske ledere som mindre problematisk av fagkonsulentene. Fagkonsulentene trekker frem at det er et problem ikke å ha en formell lederposisjon, men å være sideordnet de som de veileder. Fagkonsulentene har mange henvendelser fra assistenter og pedagogiske ledere som omhandler at de langt på vei betraktes som en slags "personalleder", særlig der de er stasjonert mer eller mindre fast.

De pedagogiske lederne oppgir et savn av å bli sett i det daglige arbeidet, og uttrykker ønske om å bli veiledet på arbeidet. Derfor er det et ønske om at Fagkonsulenten er mer ute på avdelingene, og slik får mer innsikt i det arbeidet som foregår der. Det ønskes mer veiledning på de pedagogiske ledernes adferd i forhold til assistenter og barn. Et knapt flertall av pedagogiske ledere bekrefter likevel at de opplever et større fokus på fag etter omorganiseringa:

Mer kurs, men ikke mer oppfølging i forhold til hverdagssituasjoner og konkrete ting.

Assistentene; 5 -6 av 8 assistenter sier de opplever større faglig fokus etter omorganiseringa.

Ja, har blitt større fokus. Mer planarbeid, større faglighet rundt dette. Årsplaner, månedsplaner, rammeplanarbeid. Mer fokus på veiledning.

På spørsmålet om den nye organisasjonen oppleves hensiktsmessig, er det riktig å konkludere at for de fleste sees organisasjonen i 2009 som mindre hensiktsmessig med enkelte av de endringer den har fått siden omorganiseringen i 2006. Assistentene og pedagogiske ledere er mest misfornøyde, mens fagkonsulentene og enhetslederne er mest positive. De fleste ønsker at enhetene ikke var så store, fordi det medfører at enhetslederne oppleves lite tilgjengelige. På bakgrunn av at enhetslederne oppleves lite tilgjengelig, opplever de pedagogiske lederne et større trykk fra assistenter, fagkonsulenter opplever en del henvendelser fra assistenter og pedagogiske ledere. Dette er henvendelser på områder som hører inn under enhetslederstillingene.

Pedagogiske ledere gir imidlertid tilbakemelding om at de føler det er mer hensiktsmessig at den gamle styrerstillingen ble delt inn i to nye stillinger (enhetsleder og fagkonsulent) på grunn av arbeidsmengden som lå til den tidligere styrerstillingen og fordi de ønsket mer fokus på fag gjennom en stilling som fagkonsulent. Enhetslederne er i utgangspunktet mer positive. De ønsker nåværende organisering der de selv sitter i enhetslederstilling, men de mener personalansvaret er blitt for stort og at enhetene derfor burde vært mindre.

Svarene til de tre fagkonsulentene er i to tilfeller ja på at organiseringen slik den var i 2009 var mer hensiktsmessig enn slik den var i 2006. Begrunnelsen er at de kan dele det ansvaret som de før var alene om som styrere. En peker også på at de pedagogiske lederne får lov til å bli mer selvstendige, får lov til å ta mer ansvar enn før. Det vises til at pedagogiske ledere blir sterkere ved at de får en annen rolle, de må ta ansvar de før kunne unnlate å ta. Det blir i følge denne informantene mer selvstendige pedagogiske ledere nå.

Den fagkonsulenten som mener organiseringen har blitt mindre hensiktsmessig, fremholder at enhetsleder er blitt for utilgjengelig og ikke kan kvalitetssikre arbeidet i barnehagen fordi vedkommende ikke er tilstede.

Del 3. Forslag til forbedring

Vi var også interessert i å vite hva informantene selv tenkte rundt forbedringer.

Flertallet av assistentene foreslo mindre enheter, noe som ble oppfattet å kunne gi økt tilstedeværelse fra en daglig leder i barnehagen. De pedagogiske lederne er også samstemte i sitt forslag om å gjøre enhetene mindre, likeså enhetslederne og fagkonsulentene. Det altså foreslått mindre enheter av samtlige stillingsgrupper. Det

ble av flere foreslått at en enhet ikke burde bestå av mer enn to barnehager. I 2009 var det satt et tak på antall ansatte under en enhetsleder på 45 personer, dette antallet ble oppfattet som altfor høyt. Enhetsleder oppleves som utilgjengelig, og dette forklares med at vedkommende har altfor mange å ha personalansvar for. Samtidig meldes det fra både pedagogiske ledere og fagkonsulenter at fagkonsulentene oppfattes som "ledere", og flere peker på at fagkonsulentstillingen bør bli en lederstilling. Det ble pekt på et behov for en daglig leder i barnehagen.

Andre forslag til forbedringer av organisasjonen var opprettelse av merkantil stilling som kan gjøre enkle administrative oppgaver og slik avlaste enhetslederne.

6. Resultatene fra spørreundersøkelsen i 2010

Bydelen ble omorganisert i 2006 og fikk da innført en ny ledelsesmodell. Bydelen er definert som en to-nivå organisasjon med en bydelsdirektør som styrer et enhetslederteam. Disse lederteamene består av enhetsledere for barnehager, men også enhetsledere for de øvrige tjenestene i bydelen. Enhetslederne for barnehagene leder sine barnehager sammen med sine fagledere; såkalte (barnehage)lederteam.

Barnehagene har gått fra en tradisjonell styrermodell til en modell der lederne i flere barnehager dannet team, med en enhetsleder på toppen. Det er seks barnehageenheter i bydelen, og hver av dem består av en enhetsleder og flere fagledere. Antallet fagledere i barnehageenhets lederteam varierer etter størrelsen på enheten. Lederteamet har felles ansvar for driften og for barnehagetilbudet i enheten, i motsetning til den tidligere styrermodellen som var basert på at hver styrer hadde ansvar for sin barnehage. Barnehageenheten/Lederteamet deler på arbeidsoppgaver, og en fagleder skal ha kontakt med flere barnehager, da vedkommende ofte har særskilte oppgaver tilknyttet alle barnehagene i enheten. Faglederne har likevel som oftest kontor i en av barnehagene.

Vi skal kort redegjøre for informantene og deres bakgrunn.

Enhetsledere

Bydelens barnehager er delt opp i seks enheter av varierende størrelse. Enhetsleder er lagt under bydelsdirektørens ledergruppe, og har øverste lederansvar for barnehageenheten og skal lede enheten i samsvar med lover og retningslinjer. Enhetsleder har overordnet ansvar for oppgaver som økonomi, mål og resultater, ressursfordeling, personale, pedagogikk og samarbeid med eksterne enheter. Enhetsleder har delegasjonsrett til faglederne. Enhetsleder har kontor i en av enhetens barnehager.

6 av 6 enhetsledere har svart på skjemaet. Av disse er 1 mann og 5 kvinner. 3 har vært i denne stillingen i 3-4 år, og 3 har vært i den i 5-6 år. Alle har arbeidet som førskolelærer til sammen i mer enn 9 år, og alle har førskolelærerutdanning. 5 har videreutdanning. 2 av disse har videreutdanning i organisasjon og ledelse, en har videreutdanning i barnehagejuss og kvalitetsutvikling, 3 har spesial pedagogikk og 1 har pedagogisk veiledning og barnevernspedagogikk. Den ene hadde en videreutdanning (organisasjon og ledelse), mens de andre hadde flere. Siden gruppen har såpass lik bakgrunn, ser vi det ikke som relevant å se svarene opp mot disse variablene.

Fagledere

Faglederstillingen er den stillingen som i størst grad har erstattet styreren i tidligere organisering av barnehagene i bydelen. Der styreren hadde ansvar for «sin» barnehage, har derimot en fagleder ansvar for oppgaver i flere av enhetens barnehager.

Faglederne får oppgaver delegert av enhetsleder innenfor så og si alle områder av driften. Faglederne har ansvar for ulike oppgaver i tilknytning til sine underordnede i barnehagene (pedagogiske ledere og assistenter), men også i forhold til brukerne (barn og foreldre). Det kan være oppgaver som opplæring og veiledning av ansatte, pedagogisk ansvar og personalansvar for planlegging og utvikling av tiltak for enkeltbarn og grupper av barn.

11 av 14 fagledere har svart på skjemaene. Av disse var 10 kvinner. 1 person hadde vært i denne stillingen i 1-2 år, 7 i 3-4 år, og 3 i 5-6 år. 10 fagledere hadde jobbet som førskolelærer totalt i mer enn 9 år, mens en hadde jobbet i 3-5 år. Det er med andre erfaringer fagledere. Alle var utdannet førskolelærere. 7 oppgir at de har videreutdanning, og 6 av disse har videreutdanning innenfor organisasjon og ledelse. I og med at det bare er en person som har vært ansatt i bare 1-2 år, vil det være for lite utvalg for å se om dette har betydning.

Pedagogiske ledere

Pedagogisk leder er leder for en avdeling i en barnehage og har dermed overordnet ansvar for pedagogisk ledelse, personalforvaltning og samarbeid med foreldre på sin avdeling. Pedagogisk leder tilhører den enkelte barnehages lederteam og har et medansvar for den helhetlige driften av barnehagen.

34 av 75 pedagogiske ledere har svart. Av disse 34 er 80 prosent kvinner. Det er spredning i hvor lenge de har vært i nåværende stilling, 42 prosent har vært i stillingen 2-5 år, og 44 prosent i mer enn 6 år.

Det er også spredning i hvor lenge de har arbeidet som førskolelærer (uansett stilling). Ca. 24 prosent har jobbet inntil 5 år, 24 prosent inntil 9 år, og 53 prosent mer enn 9 år. 65 prosent av gruppen har førskolelærerutdanning, og 12 prosent har annen pedagogisk utdanning. 33 prosent jobber på dispensasjon. 36 prosent har videreutdanning. Vi spurte hvor mange av de pedagogiske lederne som var underordnet fagleder i forhold til faglig-pedagogiske arbeid. Dette gjaldt ca. 82 prosent.

Vi skal her presentere resultatene fra spørreskjemaundersøkelsen. Som sagt tar vi ikke med svar fra assistenter, da det var for få som svarte. De fleste av spørsmålene ble stilt til alle tre stillingsgrupper. Imidlertid er det noen som ble stilt bare til en eller to av gruppene, da de ikke var relevant for alle.

Del I: Beskrivelse av endringene

I første del av skjemaet ville vi at respondentene skulle beskrive de endringene som har skjedd med omorganiseringen. Vi ba gjennom flere spørsmål om at de skulle beskrive sine oppgaver, arbeidsdelingen mellom stillingene og hvordan de opplever de nye stillingene/arbeidsoppgavene.

1.1 Hvordan opplevde du å gå inn i denne stillingen, i forhold til at det er en ny type stilling?

Enhetsledere:

Her sier 4 enhetsledere at det var spennende, og de to andre beskriver også positive opplevelser. Ingen trekker frem noe negativt eller problematisk i svarene:

Spennende. Tydelige mål og resultatkrav.

I vår enhet valgte vi som den gang var styrere å samle barnehagene som lå nær hverandre til felles planleggingsdager før endringen ble innført. Her så vi på trusler og muligheter i en ny organisasjonsform, og det gjorde at både ledere og personalet var overveiende positiv selv om vi så utfordringer.

Enhetslederstillingen er en ganske annerledes stilling enn styrerstillingen. Arbeidet er på et mer overordnet nivå, de har blant annet større myndighet og mindre daglig oppfølging av personalet. Disse har selv ønsket seg disse enhetslederstillingene, og har dermed sannsynligvis gått inn i de med høy grad av motivasjon.

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.

Gledet meg, var positiv – det hadde vært en god prosess fra ledelsen i bydelen på forhånd som vi fikk delta i.

4 fagledere trekker frem bare problemer/utfordringer:

Ansvar vi hadde tilfalt enhetsleder. Opplevelse av umyndiggjøring. At å gå mellom ulike hus var tidkrevende. Startet med stor skepsis på grunn av flere arbeidsoppgaver og mindre tilstedeværelse i «egen» barnehage.

Økning av arbeidsoppgaver spredt på mange tjenestesteder, tempo økte, vanskeligere å følge godt nok opp, mindre tid til daglig ledelse og oppfølging.

Resten av svarene er mer 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.

Opplevde at det var en prosess fra å være styrer og ta alle avgjørelser, til å arbeide i team, og gi fra seg oppgaver og dele ansvar og drøfte mange saker som du tidligere måtte ta ansvar for selv. Det var utfordrende, men også en støtte og samarbeide med andre.

Utfordringer som det pekes på er blant annet flere arbeidsoppgaver, mange hus å forholde seg til og mindre ansvar og myndighet.

Oppsummert kan vi si at mens enhetslederne er udelt positive, er svarene fra faglederne veldig varierte.

De pedagogiske lederne er ikke spurt om dette, da dette ikke er en ny stilling.

1.2 Hva er dine arbeidsoppgaver, i hovedtrekk?

Enhetsledere:

Alle enhetsledere har økonomisk og administrativt ansvar, samt personalansvar. Noen av enhetslederne nevner dette kort, andre forklarer noe:

Som enhetsleder har jeg hovedansvar for økonomi, personal, kontakt med administrasjon, møter med ledelse. Men i tillegg har jeg daglig ansvar for den barnehagen jeg har kontor.

Overordna budsjett og personaloppfølging. Herunder IA arbeid. Drift og utvikling, organisasjonsmessig og faglig av barnehager i enheten og bydel. Lede enhetens lederteam mot gode resultater. Rekruttering og ansettelser. HMS arbeid. Kompetanseutvikling i enhet og bydel. Omdømmebygging.

Faglederne:

Disse faglederne har administrative, faglige og personalmessige oppgaver. De har personalansvar og daglig ledelse av den barnehagen de har kontor, og så har de faglig og administrativt ansvar for flere barnehager i enheten. De opplever selv at arbeidsoppgavene er mye likt det de hadde som styrere:

Mine oppgaver er lønn, personaloppfølging, sykeoppfølging, intervjuer, stort sett mye av de oppgavene en styrer har.

Jeg har forholdsmessig de samme oppgavene som styrer. Men jeg har i mindre grad mulighet til å følge opp arbeidet på avdelingene. Det kommer i større grad oppgaver ned til teamet med korte frister og det går som oftest ut på å rapportere. Dette er jo et verktøy i en to-nivå modell for å kontrollere at mål blir nådd.

Personalansvar for ansatte i den barnehagen jeg har kontor. Følge opp budsjettet, opptak av barn, gjennomføre pedagogiske ledermøter i den barnehagen, dele på ansvar om de andre, ha SU-møter og lede foreldrearbeid og pedagogisk arbeid i denne barnehagen. HMS arbeid, ansettelse, sykeoppfølging. Gjør mye av de samme oppgavene som styrer, men vi fordeler noen oppgaver.

Hovedkonklusjonen er at faglederne opplever arbeidet mye likt som styrerjobben, men de har flere tilleggsoppgaver. Det som blant annet er annerledes er at de deler noen oppgaver seg imellom med de andre faglederne. Dermed slipper de å arbeide med "alt". Det er dessuten viktig å merke seg sitatet som viser til rapporteringsarbeid. Det er riktig som det vises til her, dette er et verktøy som brukes innenfor denne organiseringsformen. At det går utover tid som kunne brukes mer direkte på avdelingene, er en konsekvens som vi antar ikke er tilsiktet.

Pedagogiske ledere

Spørsmålet til de pedagogiske lederne er formulert slik: Hva er dine arbeidsoppgaver nå, i forhold til før omstillingen. Dette er jo ingen ny stilling, så her var vi ute etter endringene i stillingen.

30 personer har svart. 25 av disse skriver at de opplever mer administrativt arbeid:

Det er mye mer papirarbeid nå enn tidligere. Vi var mer sammen med ungene når vi hadde styrer. Nå må vi gjøre mye av den gamle styrerjobben. Det er mange flere møter nå enn tidligere. Vi har ikke en fagleder her hver dag og det betyr at vi ikke har den daglige kontakten som vi hadde med en styrer.

Fått mer praktisk/administrativt ansvar som tar tid fra barna!

6 personer skriver at de har mer arbeid knyttet til personalforvaltning, blant annet oppfølging av sykemeldte og å skaffe vikarer.

Flere skriver generelt at de har mer ansvar og at de har overtatt mye av styrers oppgaver, uten at de presiserer hva dette konkret innebærer.

5 pedagogiske ledere opplever at arbeidsoppgavene er omtrent som før.

Oppsummert kan vi si at de fleste skriver at de har fått mye mer praktisk og administrativt arbeid fordi det ikke er en styrer tilstede daglig i barnehagen. Mange peker også på at dette går ut over barna.

Vi spurte også de pedagogiske lederne om de var fornøyd med endringene i stillingen:

1.3 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 enn tidligere og bruker mer tid på personaloppfølging og mindre tid til barna, er det like mange som er mer fornøyd og mindre fornøyd (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.

Disse to ulike svarene illustrerer på en god måte opplevelsen av hva det betyr at pedagogiske ledere får delegert mer administrativt arbeid så som rapportering og økt møtevirksomhet. Noen opplever det sannsynligvis som økt myndiggjøring med tilhørende økt status/autoritet, mens andre opplever at dette tar tid fra det de anser som deres jobb: nemlig det praktiske arbeidet på avdelinga og arbeidet med barna.

Av de som skriver at de verken er mer eller mindre fornøyd (4 personer), skriver 2 at det er som før. En annen skriver:

Er for så vidt fornøyd med oppgavene, men føler at merarbeid og større ansvar burde gi mer lønn til den som fikk dette ansvaret. Kanskje en burde gi en pedagogisk leder et stedfortrederansvar for fagleder.

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. Hos de pedagogiske lederne viser omtrent halvparten til at de er fornøyd. Mens enhetslederne og faglederne har nye stillinger, er ikke dette tilfelle med de pedagogiske lederne. De pedagogiske lederne sitter i samme stillingen, men har fått endret arbeidsoppgaver.

De neste spørsmålene handler om arbeidsdeling.

I.4 Til enhetsledere: Hvordan opplever du arbeidsdelingen mellom deg og faglederne?

Alle enhetslederne er positive, og beskriver denne oppleves som god. En nevner at den blir bedre år for år. To utdyper:

Har en god arbeidsfordeling. Jobber i et team med mye erfaring og med veldig dyktige folk. Fungerer bra å ha ansvar for forskjellige områder i flere barnehager. Eks: Vi har språkansvarlig i hver barnehage og en fagleder har ansvaret for kontakt med disse. To har ansvaret for veiledning av pedagogiske ledere og assistenter. Grupper på tvers. Veldig bra. En har ansvaret for miljøarbeid. Veldig bra også å kunne diskutere løsninger i team.

En fagleder har daglig lederansvar for hver "sin" barnehage (dette går hos oss fordi vi har store barnehager og to faglederstillinger som er på hhv 50 % og 60 %.) Vi avlaster hverandre ved behov og tar hverandres oppgaver når vi er i en annen barnehage enn der vi har kontor. Jeg tar også oppgaver som går innunder daglig ledelse når jeg er rundt i de ulike barnehage (har kontor i en barnehage.) I tillegg har vi eneansvar for oppgaver på tvers av enheten.(F.eks: vedlikehold og kontakt med Omsorgsbygg, miljøsertifisering, HMS-arbeid osv.) Faglederne samarbeider i forhold til det faglige innholdet, opplæring og felles faglig satsing. Jeg har det overordnede ansvaret og skal holde tråder, prioritere riktig, sørge for at vi overholder budsjett, følge føringer fra både departementet, Oslo kommune og egen bydelsledelse pluss er sammen med de andre enhetslederne ansvarlig for utviklingen av barnehagene i bydelen.

Disse svarene er interessant å se i forhold til faglederens opplevelse av den samme arbeidsdelingen:

I.5 Til faglederne: Hvordan opplever du arbeidsdelingen mellom deg og enhetsleder?

10 har svart på dette spørsmålet, og 6 skriver at de opplever dette som en god og avklart arbeidsfordeling.

To antyder at det er noe diffus arbeidsdeling:

Føler nok at det hadde vært greit å kunne ta flere avgjørelser i hverdagen. Enhetsleder får mye informasjon utad som ikke alltid rekker frem til fagleder "i tide". Teammøter regelmessig er av stor betydning. Noen arbeidsfordelinger kan være diffuse og med så mange ulike oppgaver vi som team har kan ting glippe. Noen oppgaver er veldig klart fordelt og det er gir mindre stress. Økonomibiten er ikke alltid like lett å håndtere.

De andre viser til hvordan arbeidsfordelingen faktisk er:

Enhetsleder har overordnet ansvar og oversikt over økonomi. Enhetsleder godkjenner og underskriver innstillinger. Enhetsleder har ellers delegert alle sine fullmakter til fagleder, bortsett fra ansettelse og noe når det gjelder økonomi. Jeg har stort handlingsrom og mye frihet under ansvar. Enhetsleder kan trekkes inn i "vanskelige" personalsaker ved behov. Enhetsleder avlaster meg noe i forhold til sykefraværsoppfølging, hvis det er mye.

Når det gjelder arbeidsfordelingen mellom enhetsledere og fagledere, mener alle enhetslederne at den er god. De fleste faglederne mener også det, men to mener den kunne vært klarere.

1.6 Til faglederne: Hvordan opplever du arbeidsfordelingen mellom deg og pedagogiske ledere?

I forhold til at fagleder er en ny stilling, ønsket vi å se nærmere på denne også i forhold til pedagogisk leder. Det er dessuten interessant å undersøke om den pedagogiske leders rolle er endret innenfor denne organiseringen. Vanligvis har pedagogiske ledere/avdelingsledere hatt et pedagogisk ansvar for sin avdeling. Vi spurte derfor faglederne hvordan de så på arbeidsfordelingen mellom seg og pedagogiske ledere:

Noe av det praktiske kan delegeres til pedagogiske ledere og de er myndiggjort og tar mye ansvar. Dette gjelder for eks bestillinger, vikarer osv. Jeg har oversikt over stillinger, barn, opptak, økonomi.

Rapportering er også noe som de enkelte må gjøre i større grad, og man ser i liten grad nytten. Det som er positivt er at nå må løfte blikket fra ungene og se nærmere på sitt personale.

Det ser ut som om at pedagogiske ledere har fått oppgaver som tidligere lå i styrerrollen. Vi ser at flere pedagogiske ledere har fått mye mer ansvar for personaloppfølging på egen avdeling. Som vi ser snakker en av faglederne om myndiggjøring av de pedagogiske lederne, dette går igjen i flere av svarene i begge undersøkelsene.

Andre peker på generell delegering av oppgaver:

Mye er delegert og det tas mye ansvar for helheten. Samtidig har de mange oppgaver i gruppene og begrenset mulighet for ledelse av hele barnehagen. Mange krav til dokumentasjon og større behov i barnegruppene. Opplever at

arbeidsfordelingen er avklart, men de har behov for at jeg er mer tilstede i barnehagen.

De fleste peker på at arbeidsfordeling og samarbeid går bra (ingen sier at det ikke går bra):

Pedagogiske ledere har ansvar for barna i sine grupper og sine ansatte på sine team. Dette er godt avklart.

To peker på spesielle utfordringer ved pedagogiske ledere på dispensasjon:

I teorien skal det være greit, men i praksis helt annerledes fordi vi har flest på dispensasjon som ikke kjenner barnehagehverdagen og pedagogikken så godt som førskolelærere. Det blir å holde følge med utføring av arbeidsoppgaver og veilede mye for en stor del av dem. Det er i utgangspunktet min jobb, men det oppleves at grunnlaget og kunnskapene til tider er på et lavt nivå slik at det må settes inn mye opplæring og tid til samtaler.

Samlet sett gis det inntrykk av at arbeidsfordelingen er avklart og går greit. Det virker som om faglederne selv mener at de pedagogiske lederne har fått mer ansvar og flere ny oppgaver.

Vi spurte også de pedagogiske lederne om å beskrive arbeidsfordelingen med faglederne:

1.7 Til pedagogiske ledere: kan du beskrive fordelingen av arbeidsoppgaver i forhold til deg og fagleder?

En tredjedel (av 28 svar) av de pedagogiske lederne peker på at godt samarbeid med faglederne:

Faglederne har det overordnede pedagogiske ansvaret for hele "huset", jeg har medansvar og ansvar i forhold til å videreføre beslutninger tatt i lederteam. Det å lage planer for avdelingen, være med på å lage årsplan. Fagleder har personalansvar mens jeg har veiledningsansvar. Men vi er et lederteam som skal jobbe i samme retning.

2 viser til at fagleder er svært lite tilstede:

Vet egentlig ikke så mye om hva fagleder driver med bortsett fra utviklingssamtaler og medarbeidersamtaler. Vet også at de driver med ansettelse. Bidrar ikke i det pedagogiske arbeidet.

Noen få (3 stk) av pedagogiske lederne viser til at faglederne ikke driver pedagogisk arbeid. Når arbeidsfordelingen beskrives vises det til at fagledere har ansvar for personal og administrative oppgaver. Imidlertid viser de aller fleste til at faglederne har det overordnede pedagogiske ansvaret:

Jeg drifter avdelingen, han drifter helheten. Sammen leder vi det pedagogiske arbeidet på huset.

1.8 Til pedagogiske ledere: Hvordan synes du denne arbeidsfordelingen fungerer?

Bare rundt halvparten har svart på dette spørsmålet, noe som kan indikere at de synes det er vanskelig å si noe om det. 14 svarer fint eller OK. Ingen er negativ. Det kan virke som om flere oppfatter spørsmålet som generell arbeidsdeling, og ikke bare mellom seg og fagleder. Tre nevner nemlig at enhetsleder er lite synlig for dem.

Som en oppsummering av opplevelsen rundt arbeidsfordelingen mellom fagledere og pedagogiske ledere, kan vi si at de fleste fagledere mener det fungerer bra. Når de gjelder de pedagogiske lederne er det større sprik.

Faglederne fikk også et spørsmål som omhandlet det faglige samarbeidet med pedagogiske ledere:

1.9 Til fagledere: Din stilling er overordnet pedagogiske ledere: Hvordan opplever du det faglige samarbeidet med disse?

Alle er fornøyd med det faglige samarbeidet de har med sine pedagogiske ledere:

Jeg opplever at det er et godt faglig samarbeid. Ting drøftes og diskuteres på ukentlige pedagogiske ledermøter og de får mye frihet i sitt arbeide, men også mye støtte fra meg.

To peker likevel på at det er liten tid til faglige diskusjoner:

Det faglige samarbeidet er nok stort sett som før, men pedagogiske ledere merker også en større pågang av rapporter og tester.

Lite tid til faglige diskusjoner i hverdagen. Bruker personalmøter, planleggingsdager etc.

Vi kommer tilbake til at mange opplever lite tid til faglighet i det daglige arbeidet.

1.10 Til pedagogiske ledere: Hva er dine arbeidsoppgaver i forhold til assistenter i dag, sammenlignet med før omorganiseringen?

17 av 28 skriver at det stort sett er som tidligere, men flere av disse skriver at det er noe mer oppfølging og veiledning.

5 viser til at de delegerer mye mer oppgaver og ansvar til assistentene nå:

Har måttet delegere mer og mer arbeid til assistentene siden vi har fått mer oppgaver. Hva slags oppgaver kan variere veldig.

Hvis vi går tilbake til spørsmålet: *Hva er dine arbeidsoppgaver nå, i forhold til før omorganiseringen* ser vi at det der var flere som viste til at de hadde fått mer arbeid knyttet til personalarbeid. Dette går både på å skaffe vikarer og veilede. En kan anta at en del av de pedagogiske lederne har fått mer ansvar for oppfølging av assistenter.

At pedagogiske ledere har fått mer ansvar for assistenter, og at assistenter får mer delegerte oppgaver fra de pedagogiske lederne, viser nettopp til en generell tendens til forskyvning/delegering av oppgaver nedover i organisasjonen.

Vi spurte også de pedagogiske lederne om de var fornøyd med arbeidsfordelingen med assistentene:

1.11 Til pedagogiske ledere: Er du mer eller mindre fornøyd med de arbeidsoppgavene du har nå i forhold til assistentene:

10 er mer fornøyd, 5 er mindre fornøyd. 9 skriver både og (4 er noe uklar):

Både og. Føler det kan bli mye møter i blant, noe som gjør at jeg er mer borte fra avdelingen, og som gir meg litt dårlig samvittighet.

Her er altså svarene veldig sprikende.

Faglederstillingen er utformet veldig ulikt i ulike enheter og bydeler. Vi var ute etter å vite mer om hva de tenkte rundt personalansvar. Det er enhetsleder som formelt har øverste personalansvar, men mange har delegert dette til faglederne.

Vi har tidligere bedt om beskrivelse av arbeidsdelingen. Vi ba også faglederne si noe om hvordan de opplevde det faglige samarbeide med de pedagogiske lederne:

Vi spurte enhetsledere og fagledere om hvordan de opplevde den generelle arbeidsdelingen:

I.12 Hvordan opplever du at arbeidsfordelingen mellom de ulike stillingskategoriene generelt fungerer?

Enhetsledere

Tre av enhetslederne skriver kort at dette fungerer bra. En skriver at det er avhengig av den enkeltes erfaringer og kunnskaper, og dermed fungerer det bra noen steder og mindre bra andre steder.

Den ene enhetslederne trekker frem fordelene ved å jobbe i team:

Det er flott å lede som en av et team i stedet for å sitte alene med alt ansvar som da jeg var styrer. Alle i vårt lederteam foretrekker klart dette. Vi får brukt våre styrker, og er det en oppgave vi ikke er så flinke til eller ikke liker så godt, er det ofte slik at en av de andre liker dette eller er god til det. Da tar denne ansvar for oppgaven i alle barnehager. Dette får vi tilbakemeldinger på at personalet også er fornøyd med.

En mener at struktur og arbeidsdeling burde vært klarere:

Fremdeles litt for flat struktur, og noe uavklart i forhold til assistent/pedagogisk leder og fagleder/pedagogisk leder. Klarere struktur mellom fagleder/enhetsleder.

Fagledere:

6 fagledere skriver at de opplever dette som bra og uproblematisk. De andre 5 andre viser til noen utfordringer:

Det er alltid et tema. Opp og ned. Bruker en del tid i hverdagen til å klargjøre, mene og "oppdra" til riktig arbeidsfordeling.

Kunne vært rydda noe i arbeidsdelingene mellom fagleder og enhetsleder som nevnt over. Hva forventes av enhetsleder? Opplever at vi jobber inn i hverandres jobber? Samme arbeidsoppgaver utføres to ganger?

Når man stadig trekker fra eller legger til arbeidsoppgaver, samtidig som man stadig har nye oppgaver med kort varsel fra administrasjonen, medfører dette at hverdagen i liten grad kan planlegges på en god måte. Jeg får i liten grad som fagleder fulgt opp personal, barn og foreldre som tidligere.

Enhetslederne er mest positive, men noen ser at arbeidsdelingen kan bli klarere. Blant faglederne er det mer delte erfaringer.

1.13 Har du et faglig nettverk der du kan diskutere faglig-pedagogiske problemstillinger? Utdyp.

Enhetsledere

Alle enhetsledere viser til flere nettverk, for eksempel:

Vi har teamet i enheten hvor vi diskuterer faglige problemstillinger, i tillegg til møter med de andre enhetslederne i bydelen. Har også mulighet til å drøfte konkrete saker med andre i bydelen. Helsesøster, ppt, fagsenter med mer.

Ja. Enhetslederne i barnehagene har månedlige møter. Enhetens fagledere/enhetsleder møtes hver uke. I tillegg kommer felles møter innen totalt oppvekstfelt i bydel.

Fagledere:

9 svarer at de har faglige nettverk:

Teamet møtes hver 14 dag ca., og vi har fagmøter en gang i mnd. I teamet tar vi med oss saker som vi har behov lit hjelp til - her har vi mulighet til å kaste ball.

To mener at disse nettverkene ikke dekker behovene:

Skulle hatt mer tid til å jobbe med fag generelt, men det er en masse forventninger til hva som er mine arbeidsområder fra "alle kanter". Altfor lite faglig nettverk.

Vi diskuterer mye fag i pedagogisk ledermøtene på huset og i felles pedagogisk ledermøter i enheten. Her blir det mere forventninger som kommer fra administrative rutiner og organisering som skal på plass. Skulle vært enda mere fag. Fagmøtene i Bydelen er det mye fag. Vi drøfter ofte fag med Fagsenter for barn og unge og i team møtene er det ofte det noen ganger de vanskelige sakene som diskuteres. Dette burde det være mye mere av. Møtene fungerer oftest som organiseringsmøter.

Det har vært et sentralt mål å oppnå bedre og tettere faglige nettverk i denne organiseringen. Mens enhetslederne er fornøyde, er faglederne med delte.

Del 2. Opplevelse av organisasjonsformens hensiktsmessighet

I denne delen vil vi fokusere på den nye organisasjonsstrukturens hensiktsmessighet. Vi presenterer her tre overordnede spørsmål som kan knyttes til hensiktsmessighet; nemlig mål, arbeidsdeling og faglig/pedagogisk fokus. Deretter viser vi svarene fra en

del mer detaljerte spørsmål. Her vil det være noe ulike spørsmål til de ulike stillingskategoriene.

2.1 Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte bidrar til å nå Rammeplanens mål? (sett kryss, og begrunn):

Enhetsledere

5 har svart, og alle skriver bedre. Vi har ikke bedt om utdyping her.

Fagledere

- Bedre:36,4%
- Dårligere: 18,2%
- Vet ikke: 45,5%

NII

Det er dobbelt så mange fagledere som mener at det er blitt bedre, enn dårligere. 9 har utdypet, og to av de som mener det er bedre enn tidligere, skriver:

Fordi man kan fordele oppgavene på en mer effektiv måte, vi er tilstede i barnehagen fremdeles og vi jobber mye i grupper på tvers, og kan i større grad dra nytte av hverandre, og dele erfaringer.

Vi er et større personal med alle barnehager som samarbeider og har flere ressurser å spille på og flere innspill, mer aktivitet og flere fagpersoner.

Denne faglederen mener det var bedre før:

Fordi jeg har for liten tid til å jobbe med fag. Dessuten er det flere barnehager å forholde seg til også her, slik at jeg kanskje får et for overflatisk forhold til denne biten. Muligens.

De som svarer vet ikke, peker blant annet på:

Dette trenger ikke å henge sammen med organisasjonsmodellen, men gjennom lederteam blir eventuelle utfordringer i den enkelte barnehage mer synlig og satt fokus på. Om det blir bedre eller ikke, avhenger i stor grad av den enkelte fagleder i det daglige arbeidet. Derfor vet ikke, kan ikke påstå at det er bedre eller dårligere.

Det er viktig å merke seg den store "vet ikke"-gruppa. Mange har nok valgt å krysse av her, fordi de mener at det er vanskelig å se sammenheng mellom organisasjonsmodell og arbeid med mål. Flere viser også til at det kommer an på andre ting.

Svarene fra faglederne er altså ikke entydige. Ser vi bort fra de som skriver "vet ikke", som er bort i mot halvparten, mener flest at det er bedre nå.

Pedagogiske ledere

- Bedre: 30,3%
- Dårligere: 39,4%
- Vet ikke: 30,3%

N33

Omtrent 10 prosent flere mener at omorganiseringen har ført til dårligere måloppnåelse enn de som mener det har blitt bedre. 24 har utdypet, og kommentarene til de som mener at det har blitt dårligere, viser til mindre tid til barna og pedagogisk arbeid (6 personer):

Som sagt så blir det litt for mye ansvar som tar bort tid fra barna på avdelingen. Syns det er veldig mye vi er pålagt å gjennomføre i forhold til pedagogiske mål. Hverdagen strekker ikke til.

Denne opplevelsen ser vi kommer igjen også her, mange opplever det problematisk å ikke ha like mye tid til barna. Vi har likevel sett at dette ikke gjelder alle, en del er opptatt av at de har fått nye og spennende oppgaver.

De som peker på at måloppnåelsen er bedret, begrunner det med mer faglig fokus og samarbeid (7 personer):

Fordi at faglederne sitter med ansvar for det faglige ser jeg at de er bevisste på å implementere Rammeplanen i årsplanarbeid og i den daglige pedagogiske tenkningen. Dette tar pedagogiske lederne videre til assistentene og alle er en del av arbeidet. Det fører til at alle får et eierforhold til arbeidet og en faglig større bevissthet enn tidligere.

Mer fag, mer kontakt med andre barnehager, samarbeid på tvers av barnehager, HMS-møter, personalmøter og planleggingsdager på tvers med tilhørende gruppearbeid, sosiale sammenkomster og komitearbeid på tvers. Dette skaper et mer sosialt og faglig miljø i enheten.

En stor andel har også her krysset av på vet ikke. Noen av disse skriver at det kommer an på:

Jeg tror at fokuset på Rammeplanen er blitt bedre, men om det kommer av at vi er organisert i enheter, eller at vi fikk ny Rammeplan og de ansatte har fått en større forståelse av hva den inneholder (mer lettlest) er vanskelig å si.

Kommer an på leder i barnehagen!

Dette er viktige innspill, og peker på at det kan være helt andre faktorer enn selve organiseringen som har betydning for at de opplever større fokus på mål.

På spørsmålet om omorganiseringen har ført til bedre oppnåelse av Rammeplanens mål kan vi si at enhetslederne mener det er blitt bedre, de fleste faglederne mener det samme (når vi ser bort fra vet-ikke kategorien), mens de færreste pedagogiske lederne mener det.

2.2 Opplever du at den nye organisasjonsmodellen bidrar til en bedre eller dårligere arbeidsdeling mellom de ulike stillingsnivåene? (sett kryss og begrunn):

Enhetsledere:

5 skriver bedre, 1 vet ikke.

Også tidligere spørsmål har vist til at enhetslederne er positive til arbeidsfordelingen.

Fagledere

- Bedre: 63,6
- Dårligere: 27,3 %
- Vet ikke: 9,1 %

N11

Når det gjelder arbeidsdelingen, mener 7 av 11 at den har blitt bedre, mens 3 mener den har blitt dårligere.

Flere fagledere mener at det er bedre fordi det er flere å spille på (10 har utdypet). Mange viser også til at rollen til de pedagogiske lederne er forandret:

** Mere myndiggjorte medarbeidere. * Ped.ledere får mere ansvar * Fagledere kan la ped.lederne få mere ansvar * Enhetsleder og fagleder kan ha litt forskjellige oppgaver*

At pedagogiske leder må løfte blikket fra barna og se nærmere på sine kollegaer er kjempefint. Tror dette øker trivsel både for pedagogiske ledere og assistenter.

En av utdypningene viser til at det er blitt dårligere på grunn av leders mindre tilstedeværelse. En annen kommentar viser til bekymring for at de pedagogiske lederne har fått mer lederansvar:

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

Disse svarene er veldig interessante å se i forhold til de pedagogiske ledernes svar.

Pedagogiske ledere:

- Bedre: 27,3%
- Dårligere: 33,3%
- Vet ikke: 39,4%

N33

Her har 19 personer utdypet. En stor andel av denne gruppen har svart vet ikke. Noen begrunner det slik:

Jeg har skrevet vet ikke-fordi jeg ser at enkelte i barnehagene 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.

Flere av de som har skrevet vet ikke, sier at dette kommer helt an på den enkelte leder:

Det avhenger av ledelsen – hvordan de fordeler og samarbeider med de ansatte. Det er ikke alltid ideelt. Assistentene har fått mer ansvar, men ingen tid til å planlegge på. Ofte vanskelig å fordele arbeidsoppgaver på grunn av tidspress og lite opplæring.

Av de som mener det har blitt bedre, fokuseres det først og fremst på at de opplever egen rolle som 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.

Den nye organiseringen kan sies å være mer forankret i et formelt hierarki, og dette trekkes av pedagogisk leder her frem som positivt.

Det er flere som mener at arbeidsdelingen er blitt dårligere. Disse begrunner det med fravær av daglig ledelse i den enkelte barnehage:

Fagleder og enhetsleder har lite kjennskap til både barn, foreldre og personalet, når de aldri er tilstede.

Stort savn av daglig ledelse.

Savn av daglig ledelse var også en opplevelse som ble trukket frem i intervjuundersøkelsen.

Vi ser igjen det samme mønsteret: Enhetslederne mener det har blitt bedre, de fleste faglederne mener det sammen, mens de fleste pedagogiske lederne mener det har blitt dårligere. Denne tendensen så vi også i intervjuundersøkelsen: jo høyere stilling, jo mer fornøyd med organiseringen.

2.3 Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte gir tid og rom for faglig/pedagogisk fokus i arbeidshverdagen (sett kryss, og begrunn):

Enhetsledere

Alle 6 enhetsledere mener det er mer fokus på faglig-pedagogisk innhold nå.

Slik begrunnes to av svarene:

Fordi nå føler jeg at vi har fått hevet vår fokus på fagutvikling og alle barnehager i bydelen er med på det. Det stiller større krav til oss også som enhetsledere, og vi jobber mer strukturert og målbevisst. Flere fagpersoner å drøfte med og bedre diskusjoner når vi er en ledergruppe, i stede for å sitte alene som leder- som vi gjorde før.

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 faglig rød tråd gjennom alle disse fora som også skal gjenspeiles på lokale arenaer. Bydelen har et økt fokus på faglig kompetanseheving i tillegg. Alle ansatte i bydelens barnehager har felles opplæring i regi av enhetslederne. Modulene omfatter: Forvaltning, planverk, yrkesrollen, etikk og enkel barnehagegjuss.

Større barnehageenheter og større barnehager i seg selv, gir større fagmiljø. En del av de tilsatte (uansett stillingskategori), trekker frem dette som positivt.

Fagledere

- Bedre 36,4%

- Dårligere 54,5%
- Vet ikke 9,1%

N11

Det er et svært interessant funn at faglige ledere flest opplever at de har mindre tid til faglig arbeid i det daglige. Navnet faglig leder gis assosiasjoner til at det først og fremst er faglig ledelse disse skal drive med. Kan det være slik at det er med faglig fokus samlet sett, i og med nettverk og team, men at faglederne opplever mindre tid til faglig/pedagogisk i det daglige arbeidet? Er dette et resultat av at de har fått så mye administrativt ansvar samt personalansvar at dette tar tid fra det faglig/pedagogiske arbeidet?

10 har utdypet svaret. Kommentar fra en som mener det har blitt dårligere:

Dårligere i den barnehagen man har ansvar for fordi man har mindre tid.

Denne faglederen mener det har blitt bedre:

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

Pedagogiske ledere

- Bedre: 27,3%
- Dårligere: 36,4%
- Vet ikke: 36,4%

N33

De pedagogiske lederne er veldig delte, men det er en god del flere som mener at dette har blitt dårligere. I utdypningssvarene ser vi at de som mener at det er mindre tid til faglig og pedagogisk fokus, viser til at mye tid brukes til møter og administrasjon. 6 av de 13 som har svart på utdypningsspørsmålet viser til dette:

Har vært økt møtevirksomhet etter omorganiseringen, som fører til mindre tid til pedagogisk arbeid.

Mindre tid til pedagogisk virksomhet, når vi også har drift av barnehagen i tillegg.

Tre av utfyllingssvarene viser til at det er mer tid til faglig arbeid:

Det er mer felles fokus på fag og vi får tilgang på flere felles kurs.

Det er interessant at to av disse viser til større faglighet på fagledernivå:

Innføring av faglederteam har ført til sterkere fagmiljø og fokus på faglige spørsmål.

Med en mer fraværende leder blir det mindre av dette i hverdagen. Men jeg vil fremheve en positiv ting: Gjennom denne organisasjonsmodellen har det blitt nærere kontakt med pedagogiske ledere på andre barnehager, og med møter på tvers av barnehager som har vært spennende og lærerikt. Men et slikt samarbeid kunne godt bli gjennomført også i den ”gamle” modellen.

Det virker ikke her som disse tenker på om de selv har mer faglig fokus, men de viser til at faglederne bidrar med mer faglig fokus inn i barnehagen. I tillegg viser det siste sitatet til at samarbeid på tvers av barnehager kan innføres selv uten denne typen organisering.

Oppsummert kan vi si at enhetslederne mener det er mer faglig/pedagogisk fokus i arbeidshverdagen, mens fagledere og pedagogiske ledere mener det er mindre.

I spørreskjemaet til enhetslederne hadde vi et lignende spørsmål som kan utfylle mer hva denne gruppen tenker rundt dette:

2.4 Til enhetsledere: En intensjon med omorganiseringen var å få et større faglig fokus gjennom opprettelsen av stillingen som fagleder. Opplever du at intensjonen er oppnådd?

6 svart på spørsmålet, alle skrev ja.

Her er noen begrunnelser:

Fagledere får jobbe sammen og heve fagfokuset i sammen, og utvikle det. De slipper arbeidsoppgaver som økonomi og andre møter som enhetsleder tar, så de kan prioritere fagutvikling.

Dette er interessant med tanke på at faglederne opplever lite tid til faglig arbeid i hverdagen. Det kan stilles spørsmål om det delegeres for store oppgaver fra enhetslederne, og at det tar tid fra faglig arbeid.

Den største forskjellen er at vi jobber i team og sammen kan fokusere mer på fag og samarbeide både om kursing, veiledning og planer. Det at flere har ordentlig

kjennskap til flere barnehager gjør at vi sammen lettere kan gjøre noe med det som ikke fungerer. Bruker kunnskap på tvers. Fått til bedre veiledning med nye pedagogiske ledere, assistenter og også pedagogiske ledere som har jobbet lenge. Kurser hverandre og bruker erfaringer fra en barnehage i en annen.

Har organisert fellesfora i enheten. Fagledere ansvar for planlegging og gjennomføring. Pedagogiske ledere møtes på tvers av barnehagene. Det er likeledes etablert assistentfora på tvers. Felles veiledning for nyansatte på tvers. Enheten har en faglig rød tråd gjennom alle disse fora som også skal gjenspeiles på lokale arenaer. Ideelt sett burde fagleder e att ennå mer tid til fag, og noe mindre personalforvaltning/HMS

Ja, det har blitt større faglig fokus fordi vi kan jobbe mer på tvers. Men fortsatt spiser de adm. rutinene og personaloppfølging for mye tid.

Vi ser videre på mer konkrete forhold.

2.5 Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte bidrar til god tilgjengelighet til din leder (sett kryss, og begrunn):

Fagledere:

- Bedre: 72,7%
- Dårligere: 9,1%
- Vet ikke: 18,2%

NII

Her mener 8 fagledere at det har blitt bedre, mens 1 mener den har blitt dårligere. 2 vet ikke.

10 har utdypet. De som mener den har blitt bedre, trekker frem at det er tett og hyppig kontakt og samarbeid:

Fordi vi jobber tett i hverdagen og det er bra.

Vi jobber i team, og møtes regelmessig.... tillegg er vi tilgjengelige for hverandre på telefon og mail, og kan bruke hverandre ved behov.

Lederteamene møtes en gang i uka, og dette er mye hyppigere kontakt enn hva styrere tidligere hadde med barnehageeier.

Pedagogiske ledere:

- Bedre: 27,3%
- Dårligere: 51,5%
- Vet ikke: 21,2%

N33

Her er det et stort flertall som mener at det har blitt dårligere. Her har 26 utdypende kommentarer. Mange av disse har begrunnet det med lite daglig tilstedeværelse:

Savner å ha styrer, synes styrer var mer tilgjengelig og mer opptatt av hva som skjedde på de ulike avdelingene, nå blir det ikke tid. Har blitt bedre nå som man har en fast fagleder som er på kontoret, men som likevel ikke er like tilgjengelig som før på grunn av at de må ut av barnehagen på møter.

Tidligere hadde vi en styrer i hver barnehage hver eneste dag, nå har vi fagleder 2-3 ganger i uka.

På grunn av at det er flere barnehagehus ser pedagogiske ledere ikke sin leder så ofte, da leder må bevege seg mellom de ulike husene på grunn av møter og spesialiserte oppgaver som de har særskilt ansvar for. Dette oppleves som mindre tilgjengelighet.

Nok så mange peker også på at det har blitt bedre. Det som går igjen i disse begrunnelsene er at de har flere ledere å henvende seg til:

I en enhet har man jo tilgang på fagledere ikke bare i sin egen barnehage men i de andre i enheten. Det er bra.

Av de som har krysset av på "vet ikke", peker noen på at dette er både og:

Noen savner den gamle styreren, men pedagogiske ledere som er litt oppegående kan godt ivareta mange av de oppgavene som styreren hadde. Pedagogiske ledere er også myndiggjorte medarbeidere som får lov til å ta beslutninger på egen hånd uten godkjenning av fagleder. Tilgjengeligheten til fagleder er nok pr. I dag dårligere enn før.

Enhetsledere er naturlig nok ikke spurt om dette. Vi kan konkludere med at fagledere og pedagogiske ledere opplever kontakten med sin leder som forskjellig. Mellom enhetsleder og fagleder er det mye kontakt, mens mange pedagogiske ledere opplever lite kontakt med sin fagleder.

2.6 Til pedagogiske ledere: Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte bidrar til at din leders personallederfunksjon ivaretas på en god måte?

Dette er en annen måte å spørre om forholdet mellom den enkelte pedagogiske leder og fagleder på. Selv om enhetsleder formelt har personalansvar, er dette delegert til fagleder.

Fordelingen av svar er som følger:

- Bedre: 25%
- Dårligere: 34,4%
- Vet ikke: 40,6%

N32

19 personer har utdypet. Svært mange svarer vet ikke på dette spørsmålet. Blant disse er det noen som viser til at dette er personavhengig:

Er ikke avhengig av modellen, men av kvalifikasjonene til den enkelte leder. Men enhetssystemet er veldig gjennomslukt, så enhver leder er nødt til å skjerpe seg.

Til tross for den store kategorien "vet ikke", må det likevel bemerkes at det er langt flere som mener at den er blitt dårligere enn de som mener den har blitt bedre. De fleste begrunnelser handler om liten tid:

Ved at fagleder har større arbeidsmengde og mindre tid på min barnehage, gjør at fagleders dager er hektiske. Mindre tid og ro til samvær/samarbeid med personalet.

De som peker på at det er bedre viser blant annet til at det i dag er flere ledere, noe som også kom frem i tidligere kommentarer. En viser også til at det er bedre etter at de fikk ny fagleder.

2.7 Til pedagogiske ledere: Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte bidrar til at din leders administrative lederfunksjon ivaretas på en god måte?

- Bedre: 31,3%
- Dårligere: 12,5%
- Vet ikke: 56,3%

N32

Her er det enda flere som skriver vet ikke. Flere (12 har utdypet) skriver i sine begrunnelser at de ikke har innsikt i fagleders administrative arbeid. Det er mange flere som mener at det har blitt bedre enn dårligere:

Har bedre tid til administrative oppgaver, arbeider mer i team med de andre faglederne.

2.8 Til pedagogiske ledere: Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte bidrar til at din egen pedagogiske lederfunksjon ivaretas på en god måte?

- Bedre: 46,9%
- Dårligere: 28,1%
- Vet ikke: 25%

N32

Når det gjelder sin egen pedagogiske lederfunksjon mener nær halvparten at den har blitt bedre. Det er ikke så mange som har begrunnet (13 personer), men noen viser til bedre pedagogisk samarbeid:

Vi er i et større pedagogisk fellesskap når vi er i en enhet - bedre samarbeid mellom de ulike arbeidsplassene i enheten.

Litt mer enn en fjerdedel mener den har blitt dårligere:

Som pedagogiske ledere har jeg et stort savn av den daglige ledelsen, at leder er mer tilstede og tilgjengelig for mine små og store utfordringer i hverdagen. Viktig med en nær leder som kjenner meg og mine arbeidsmetoder osv. Andre på huset er opptatt med sitt i hverdagen slik at jeg pr i dag føler meg mer "ensom" i arbeidshverdagen.

At såpass mange svarer at sin egen pedagogiske ledelsesfunksjon er bedre, står ikke helt i forhold til at de mener at det er mindre tid og fokus på faglig/pedagogisk arbeid i hverdagen. Den kan hende at mange her tenker på at det er den generelle lederfunksjonen deres som er forbedret, at de opplever seg selv som ledere i større grad enn tidligere.

2.9 Til pedagogiske ledere: Opplever du at den nye organisasjonsmodellen har ført til mer eller mindre koordineringsarbeid i din barnehagehverdag?

- Mer: 54,5%

- Mindre: 6,1%
- Vet ikke: 39,4%

N33

Mer enn halvparten skriver at det er mer koordineringsarbeid. I begrunnelsene (19) nevner flere at de har kommet inn på dette tidligere, og utdyper ikke mer. Bare to viser til at det er omtrent som før, men vi ser at svært mange har krysset av på "vet ikke". Resten av kommentarene (8) begrunner hvorfor det er mer enn før:

Oppgavene må fordeles på flere ansatte, og hverdagen må samkjøres bedre.

Oppgavene har økt fordi de pedagogiske lederne må ta mer ansvar når faglederne ikke er tilgjengelig.

Vi stilte spørsmål til enhetslederne om hvordan de opplevde tid brukt på personalarbeid:

2.10 Til enhetsledere: Opplever du å bruke mer eller mindre tid på personalarbeid i denne stillingen i forhold til en styrerstilling? Utdyp og begrunn.

Fem har svart, og to sier mindre, to sier mer og 1 sier like mye.

Litt mindre, men det blir supplert med de andre i ledergruppen i enheten. Trur nok det var overgang for personalet, men bedre nå.

Bruker like mye tid. Personalet er der og deres behov endres ikke så mye. Her er det veldig avhengig av erfaring og kompetanse i de forskjellige personalgruppene. I barnehager med ungt personalet/ med liten barnehager erfaring er det mer oppfølging enn med mere erfarne personalgrupper. Selv om personalet skal myndiggjøres og ta ansvaret for mye, så må de fortsatt bli sett og bekreftes, ha noen å spørre om råd både faglig og menneskelig. Alle hus må ha daglig ledere som er til stede. Daglig ledelse kan ikke drives fra et annet sted. Hvis en leder ikke er tilgjengelig for personalet, ikke er til stede på huset og værder hvordan folk har det, da er min erfaring at det ofte dukker opp uformelle ledere.

Mer. Dette fordi vi som et lederteam er flinkere til å ta tak i konflikter og andre utfordringer som før ble liggende for lenge. Faglederne ønsker gjerne at jeg deltar på dette, dermed har jeg mange flere saker enn da jeg var styrer. Det gjør meg dyktigere til å håndtere sakene, - mer erfaring gjør meg tryggere på å ta dem

Mindre. Ligger i hovedsak hos fagledere.

Mer tid. Flere å følge opp på grunn av organisering med daglig ledelse i den barnehagen man har kontor i tillegg til fagledere og 1. sekretær

Her er opplevelsene veldig ulike, og kommer blant annet av at det kan være ulikheter i organiseringen mellom enhetene. Vi inntrykk av at enhetslederne har ulike oppfatning av hva som er deres ansvar i forhold til oppfølging, og grad av delegering er nok ulik.

Vi skal nå se på flere spørsmål som bare ble stilt enhetsledere:

**2.11 Til enhetsledere: Opplever du at det ligger mer eller mindre innflytelse når det gjelder økonomisk styring i denne stillingen i forhold til en styrerstilling?
Utdyp:**

Her svarer alle at de har mer innflytelse:

Mye mer. Før hadde jeg et budsjett og plutselig kunne vi få beskjed om vikarstopp, innkjøpsstopp eller at penger var trukket fra budsjettet fordi andre tjenestesteder hadde brukt for mye. Nå vet jeg at budsjettet er "mitt" til å styre som jeg vil så lenge jeg holder balanse. Blir det innsparinger, vet vi det når budsjett legges, og vi styrer selv hvor vi vil og kan spare inn i samarbeid med de andre enhetsledere. (Selvsagt får vi et konkret krav til innsparing først)

2.12 Til enhetsledere: Hvordan opplever du personalansvar i forhold til antall og kvalitet?

Som sagt har enhetsledere overordnet personalansvar, og alle enhetsledere viser til at de bruker mye tid på dette:

Bra, men det er nok det en har mest dårlig samvittighet i forhold til og skulle ønsket man hadde bedre tid til.

Felles for alle kommentarene var at de opplevde at de hadde for liten tid til dette arbeidet.

2.13 Til enhetsledere: Hvordan arbeider du med barnehagens arbeidsmiljø?

Alle nevner HMS-samtaler. Ellers er det ulike ting som kommer frem:

Involvering av personalet, Hms grupper, sosiale arrangement, daglige/ukentlige hyggelige og positive meldinger og ting som skjer på jobben. Arbeidsmiljøet er viktig. Myndiggjorte ansatte og muligheten til å få lov til å være med på å bestemme, gjør også til at arbeidsmiljøet er godt. Ellers god informasjon og glede, tull og tøys beriker arbeidsmiljøet.

HMS møter på hver barnehage 2 ganger pr halvår. Felles HMS-møte for alle barnehager i enheten 1 gang i halvåret. Personalmøter, IA-plan, vernerunder, medarbeidersamtaler, sosiale tiltak for alle.

Dette arbeider vi med i fellesskap. vi har hatt Arbeidslivssenteret inne for å lede prosesser for å få enda bedre arbeidsmiljø (vi har gode tall i ansattundersøkelsene). Dette er tema på HMS-møter og personalmøter og vi har trivselsgrupper og setter fokus på hver enkelt medarbeiders innsats.

Det er en felles oppfatning at de har mange tiltak rettet mot godt arbeidsmiljø.

2.14 Til enhetsledere: Hvilke utfordringer opplever du i arbeidet med arbeidsmiljø?

Være nok tilstede.

Høyt sykefravær i enkelt barnehager. Pedagogiske ledere på dispensasjon gir merarbeid til andre. For lite penger til å kunne ruste opp ordentlig. Blir en del klatring.

Arbeidet i barnehager er blitt mer og mer utfordrende, og vi skulle gjerne hatt mer personalressurser. Både barn og foresatte trenger mer av oss enn tidligere og stadig nye krav og styring fra politikere gir merarbeid. (Alle som skal telles, rapporteres osv...)

Sykefravær, men og holdninger til egen innsats og refleksjon over eget ansvar i forhold til godt arbeidsmiljø.

Tidkrevende fordi det er så uendelig mange rutiner. Krever en struktur som jeg av og til ikke er bekvem med samt at jeg mangler kompetanse når det gjelder utbedringer av det fysiske miljøet. Burde hatt folk som servet oss bedre der.

Tilstedeværelse, ressurser og sykefravær nevnes av mange som utfordringer.

2.15 Er det noen forbedringer i strukturen som kan gjøres for at denne organiseringen skal være mer hensiktsmessig enn den er pr i dag?

Enhetsledere

Fem har svart, og tre av disse viser til mer lederressurser. Dette går på å få flere ledere inn i lederteamene:

Frigjøre enhetsledere fra daglig ledelse. Man da må det flere stillinger inn fordi det ellers ville føre til at fagledere fikk enda flere administrative oppgaver.

Det er jo noen dilemmaer i organiseringen. Ved at enhetsledere både har overordnet ansvar, og er daglig leder for en av barnehagene i enheten, er de ledere på flere nivåer. Hvis de går ut av den daglige ledelsen for denne barnehagen, må det enten ansettes flere faglige ledere eller så får faglederne som er der enda en barnehage å lede. Da vil muligens det administrative og personalmessige ta enda mer tid, og det faglige – pedagogiske arbeidet nedprioriteres.

En av enhetslederne peker på at hun/han bruker for mye tid på det bygningsmessige. En annen mener at strukturen internt i barnehagen må bedres og at de pedagogiske lederne må bli tydeligere i forhold til profesjonsutøvelse.

Fagledere

6 personer har svart på dette. En viser til klarere strukturer og arbeidsdeling, og fem av dem viser til mer ledelsesressurser:

At det blir større enheter, lage større miljøer. Flytte enhetsleder ut av barnehagene og lage en rein stilling uten ansvar for barnehager for denne stillingen. At fagleder arbeider på tvers faglig er ok. At personalansvaret kan ligge hos fagleder og at enhetsleder får en fjernere rolle fra barnehager.

En fagleder til i teamet og at enhetsleder leverer den daglige ledelsen til fagleder. Enhetsleder burde fremdeles ha kontor i en barnehage men konsentrere seg mer om den overordnede ledelsen. Det ville også vært fint å kunne samarbeide mer med private barnehager i enheten, for å ikke snakke om skolen. Kanskje dette kunne være nye oppgaver.

Enhetsleder på mer overordnet nivå og mer lederressurser er noe av det som nevnes av faglederne. Dette er helt i samsvar med enhetsledernes oppfatning.

Pedagogiske ledere:

14 har svart på dette spørsmålet, tre viser til at de ikke kan komme på noe spesielt. Flere viser til tilstedeværelse av fagleder (5):

Viktig med daglig ledelse, 100% fagleder i hver barnehage.

Ja, som jeg har nevnt før er det best hvis en fagleder har basis i en (og bare en) barnehage, samtidig som han er en del av det overordnede faglederteamet.

Andre forslag er å gi en av pedagogiske lederne mer myndighet, å opprette en stilling som tar ansvar for innkjøp, klarere ansvarsfordeling, å ikke gi pedagogiske lederne mer administrativt ansvar.

Oppsummert kan vi si at det er enighet mellom stillingsgruppene om at mer ledelse er nødvendig. Det kan se ut som om at de mener at den beste løsningen er at enhetsleder bare har overordnet ansvar, at det er en fagleder som har ansvar for hver sin barnehage (utelukker ikke ansvar på tvers).

Vi ser også at mange også her peker på at enhetsledere ikke bør ha daglig ledelse av barnehage, men konsentrere seg om overordnet nivå. Det krever igjen flere fagledere.

Del 3: Opplevelse av selve prosessen

Til slutt ønsket vi å få vite litt mer om hvordan respondentene har opplevd selve prosessen med omorganiseringen.

3.1 Beskriv kort din generelle opplevelse av omorganiseringsprosessen.

Enhetsledere:

En av de 6 viser til tidligere svar (som har vist positive opplevelser). De andre fem sier alle at dette var en ryddig og god prosess, med tydelige føringer og god informasjon. En skriver noe mer:

Jeg var stor motstander av å gjøre om styrerstillingene til enhetsleder og fagleder stillinger. I den samme prosessen ble to styrerstillinger inndratt og jeg var veldig bekymra for at dette skulle være et tiltak for å spare penger. Vi har etterhvert fått kompensert noe med merkantile stilinger i enhetene. Men selve prosessen ble gjennomført ryddig og ordentlig. Alle fikk uttale seg. Vi ble lyttet til. Enhetene fungerer forskjellig ut i fra hvordan man har valgt å organisere teamene. I vår enhet har vi

valgt at en fagleder har daglig ansvar for det huset du sitter på. Jeg er opptatt av at daglig ledelse ikke kan gjøres av folk som ikke er tilstede.

Her kommenteres både prosessen og resultatet, men vi skal merke oss at alle enhetsledere viser til en god prosess.

Fagledere:

De 10 faglederne som har svart er stort sett veldig fornøyd med prosessen:

Vi hadde mye informasjon. Ble innlemmet i prosessen av bydelsdirektør. Ble myndiggjort ved deltagelse. Dette opplevdes veldig ok.

Vi fikk mye og god informasjon av vår leder i forkant og underveis i prosessen. For min egen del hadde jeg ingen store motforestillinger til omorganiseringen.

Bydelsdirektøren gjorde en flott jobb med å informere om ny organisering og vi fikk drøfte våre tanker over et år, før dette ble gjennomført. Opplevde at vi var forberedt, og fikk bearbeidet endringen fra "nei, dette vil vi ikke" til at ok, det blir spennende å jobbe i team.

Her ser vi at en person viser til god informasjon fra enhetsleder, og to viser til god informasjon fra bydelsdirektør.

Nedenfor viser to til at omorganiseringen fremdeles ikke er ferdig:

Vanskelig fordi mange ikke så behovet, og at vi selv i dag fremdeles arbeider med organiseringen.

Konklusjonen er at også faglederne er i stor grad positive til selve prosessen.

Pedagogiske ledere

22 har svart. Bare 2 av disse viser til at de har opplevd prosessen som positiv:

Vi hadde en rekke møter i forbindelse med omorganisering og det synes jeg var positivt. Jeg tror at ordningen trengte litt tid før den kom i orden. Jeg tror folk er mer positiv nå enn tidligere.

En skriver at det har vært OK:

Vi er jo vant til forandringer, sånn er barnehagehverdagen, men det er jo alltid spennende med nye ting som skjer. Prosessen har når jeg tenker tilbake vært OK, men det har vel vært mange tanker underveis, hvor man har lurt, går dette, hvordan blir det nå, kanskje litt usikkerhet i prosessen.....

7 peker på at prosessen ikke har vært god:

Bydelen la ned et stort arbeid med at vi skulle delta i prosessen. Det ble startet grupper som hadde gode diskusjoner rundt omorganiseringen og hadde flere alternative forslag til forandring. Da enhetsmodellen ble gjennomført satt flere av oss igjen med følelsen av at dette var bestemt på forhånd, og at prosessen var for at vi skulle tro at vi hadde en medbestemmelse.

Hele prosessen var vanskelig og det foregikk endringer hele tiden. Denne organiseringen har påvirket i alle ledd, flere mer negativt enn andre, men det jeg savner mest er veiledning av en som ser deg i arbeid, og observasjoner av barn fra denne ene lederen, veiledning ut fra disse observasjonene.

Resten av svarene er svar på om de er fornøyd med resultatet av omorganiseringen, eller hva de tenkte når prosessen skulle i gang.

Oppsummert kan vi si at enhetslederne mener prosessen har vært god, og de fleste faglederne her mener det samme. De fleste pedagogiske lederne derimot, er ikke fornøyd med prosessen. Flere pedagogiske ledere peker på at de var med på mye møter, men at de ikke hadde reell påvirkning.

Videre stilte vi flere spørsmål som går konkret på informasjon og involvering før og underveis i prosessen.

3.2 I hvilken grad opplevde du at det ble formidlet hva som var målet og hensikten med omorganiseringen?

Enhetsledere

- I veldig liten grad: 0%
- I nokså liten grad: 0%
- I nokså stor grad: 33,3%
- I meget stor grad: 66,7%

N6

Alle enhetsledere svarer i nokså stor grad eller i meget stor grad. De begrunner slik:

Vi opplevde at omorganiseringen var bestemt på forhånd. Målet og hensikt ble formidlet.

Infomøter på alle nivå. Alle ble grundig informert og fikk anledning til påvirkning.

Bydelsdirektør var hele tiden meget klar på målet. Det var en omstilling som skulle fremme faglig fokus, ledelse og myndighet. Myndighet skulle ligge der arbeidet utføres. Og det har skjedd.

Alle opplevde at mål og hensikt ble formidlet, og dette ble først og fremst formidlet av bydelsdirektøren.

Fagledere

- I veldig liten grad: 0
- I nokså liten grad: 9.1
- I nokså stor grad: 63.3
- I meget stor grad: 27.9

N11

10 av 11 fagledere opplevde at mål og hensikt ble godt formidlet. En skriver:

Det var aldri noe tvil om at ledelsen ville ha en ledergruppe med færre ledere i stedet for ledere i alle barnehagene. Derfor enhetsledere under bydelsdirektør.

Sammenlignet med enhetslederne, er det likevel under halvparten som mener at mål og hensikt ble formidlet i meget stor grad.

Pedagogiske ledere:

- I veldig liten grad: 16,1%
- I nokså liten grad: 35,5%
- I nokså stor grad: 35,5%
- I meget stor grad: 12,9%

N33

Bare halvparten opplevde å bli informert i nokså stor grad/ i meget stor grad, så det er tydelig at stillingsgruppa skiller seg fra de to andre.

17 har svart utdypende på dette, men ikke alle svarer konkret på spørsmålet. En av de som mener de ble godt informert skriver:

Målet var klart og tydelig formidlet fra bydelsdirektøren.

Noen av de som ikke mener at mål og hensikt ble formidlet godt, skriver:

Jeg synes ikke vi fikk vite hele begrunnelsen i begynnelsen av prosessen. Nå ser vi helt klart fordelene. Mens i begynnelsen tenkte vi at alt dreide som om økonomi og rasjonalisering, og at vi derfor følte at vi ikke fikk helt forklaring på hvorfor organisasjonen måtte endre seg.

Jeg kan ikke huske at vi fikk noe særlig informasjon om hvorfor, annet at det var økonomiske grunner.

Det er interessant at 67 prosent av enhetslederne opplevde at mål og hensikt ble formidlet i meget stor grad, 28 prosent av faglederne opplevde dette i meget stor grad, og at bare ca. 13 prosent av de pedagogiske lederne opplevde det i meget stor grad. Når vi ser på de som har svart i meget liten grad eller nokså liten grad fordeler det seg slik: Enhetsledere: 0 prosent, fagledere: 9 prosent og pedagogiske ledere: 52 prosent.

3.3 I hvilke grad opplevde du å bli informert/hadde tilgang på informasjon underveis om hva som skjedde?

Enhetsledere

- I veldig liten grad: 0%
- I nokså liten grad: 0%
- I nokså stor grad: 33,3%
- I meget stor grad: 66,7%

N6

Vi ser den samme fordelingen som i spørsmålet over, enhetslederne opplevde stor grad av informasjon underveis. Begrunnelsene er blant annet:

Jevnlige møter og informasjon fra bydelsdirektør fungerte bra.

Tatt opp i ulike fora, presentert i møtereferater osv.

Fagledere

- I veldig liten grad: 0%
- I nokså liten grad: 9,1%
- I nokså stor grad: 72,7%
- I meget stor grad: 18,2%

N11

Også når det gjelder informasjon underveis, mener de faglederne at denne var god (bare en har krysset av på liten grad). Noen skriver om dette:

Bydelsdirektør m/ ledergruppa har hele tiden informert og dratt alle med på ulike nivåer.

Dette var tema gjennom et helt år i ulike ledermøter og via fagforeningene.

Utdypningene indikerer at ikke alle likevel var fornøyd med forholdene:

Det var en blanding av løsninger - litt forvirrende. Vanskelig å sammenligne med andre bydeler.

Lite å utdype. Vi ble holdt orientert, men visste hele tida konklusjonen.

Faglederne opplevde altså å bli holdt orientert underveis, men ikke så mange som enhetslederne mente at de i meget stor grad ble informert.

Pedagogiske ledere:

- I veldig liten grad: 10%
- I nokså liten grad: 33,3%
- I nokså stor grad: 56,7%
- I meget stor grad: 3,3%

N30

Over halvparten mener at de ble informert i nokså stor grad, men 43 prosent opplevde lite informasjon underveis.

14 har svart utfyllende. Noen av de som mener de fikk god informasjon, skriver:

Informasjonsmøter og info på intranett fra det startet til nå.

Det ble gitt ut god informasjon på personalmøter og gjennom skriv.

En som opplevde lite informasjon, skriver:

Jeg synes at hele organiseringen gikk fort, og det var vanskelig å henge med.

Også når det gjelder informasjon underveis opplevde pedagogiske lederne dette i mindre grad enn enhetsledere og fagledere.

3.4 I hvilken grad opplevde du at du hadde medbestemmelse i prosessen?

Enhetsledere

- I veldig liten grad 0,0%
- I nokså liten grad 50,0%
- I nokså stor grad 33,3%
- I meget stor grad 16,7%

N6

Svarene blant enhetslederne fordeler seg litt annerledes enn på spørsmålene hittil når det gjelder prosessen. Her ser vi at gruppa er delt i to mellom å oppleve å ha lite innflytelse og nokså mye/mye innflytelse.

Utdypninger:

Det var bestemt på forhånd (og sånn er det jo som regel). Så det var vel heller hvordan dette kunne bli bra og spennende for oss som skulle jobbe der som ble diskusjonen etter hvert. Enten måtte man være med på det og få det til å bli bra, eller så måtte vi gjøre noe annet (søke oss andre jobber).

Satt i gruppa som så på ulike alternativer, og var med å jobbe fram resultatet.

Modellen var forhåndsbestemt. Hadde innflytelse i noen grad på områdeinndeling osv.

Det kan være at dette oppleves ulikt i forhold til om en mener at det var forhåndsbestemt, og dermed lite mulighet til påvirkning og det at det var forhåndsbestemt, men at en kunne være med å utvikle innenfor noen rammer.

Fagledere

- I veldig liten grad: 30%
- I nokså liten grad: 50%
- I nokså stor grad: 20%
- I meget stor grad: 0%

N10

Hele 8 opplevde lite medbestemmelse, og bare 2 opplevde nokså stor. De som opplevde liten grad av medbestemmelse, mener at dette var bestemt på forhånd:

Det var aldri noe alternativ. Organiseringsendringen var lagt, følte jeg.

Det er altså nokså stor forskjell på hvordan enhetslederne og faglederne opplevde medbestemmelse.

Pedagogiske ledere:

- I veldig liten grad: 63,3%
- I nokså liten grad: 36,7%
- I nokså stor grad: 0%
- I meget stor grad: 0%

N30

Ingen av de spurte pedagogiske lederne opplevde at de hadde medbestemmelse under prosessen.

I 6 har kommentert under utdypningen. Flere viste til at dette ble bestemt uten dem:

Alt var bestemt før det kom ut, følte jeg.

Er nok bare en liten brikke i et større spill. Men organisasjonene talte antakelig min sak.

Svarene kan tolkes som om de opplever at de ikke er interessante i forhold til å finne ut hva de mente om omorganiseringen. At disse beslutningene lå på et høyere nivå, hvor de ikke kunne påvirke.

Noen viser konkret til at de kunne komme med innspill, men at de ikke følte at dette innvirket på beslutningen:

Dette var en prosess som vi ikke fikk lov til å mene så mye om da det skulle gjennomføres uansett hva vi ansatte måtte mene.

Opplevde underveis at flere var kritiske til enhetsmodellen rundt i de ulike gruppene. Likevel ble modellen gjennomført...

Det var lite gehør for våre argumenter om å få beholde tidligere styrermodell.

Halvparten av enhetslederne opplevde medbestemmelse, 20 prosent av faglederne og ingen av de pedagogiske lederne. Dette er noe av det samme mønsteret vi så i spørsmålene om informasjon. Enhetsledernes kommentarer viser til en akseptering eller forståelse for at det må være slik, noen bestemmer og så kan de påvirke innenfor noen rammer. Fagledernes kommentarer viser også mer nøytrale holdninger til at dette var forhåndsbestemt. Når vi leser de pedagogiske ledernes kommentarer,

tyder det på mye større misnøye blant de som mener at de hadde liten medbestemmelse.

3.5 I hvilken grad opplevde du prosessen som godt planlagt og strukturert?

Enhetsledere

- I veldig liten grad 0,0%
- I nokså liten grad 0,0%
- I nokså stor grad 33,3%
- I meget stor grad 66,7%

N 6

Enhetslederne opplevde prosessen som godt planlagt og strukturert:

Brukte mange måneder og hadde mange møter med grundig info.

Var framdriftsplan som ble overholdt.

Bydelsdirektørens ledergruppe lå flere hestehoder foran.

Som tidligere viser dette at enhetslederne opplevde en god prosess.

Fagledere

- I veldig liten grad: 0%
- I nokså liten grad: 0%
- I nokså stor grad: 54,5%
- I meget stor grad: 45,5%

N 11

Alle faglederne opplevde at prosessen var godt planlagt og strukturert:

Tror at ledelsen hadde et klart bilde av hvordan det skulle se ut.

Det ble gjort en grundig jobb med å la dette modnes over tid. De som var imot opplevde belastningene som langvarige.

Det ble presentert grundig og målbevisst.

Som tidligere er faglederne positive, men ikke i like stor grad som enhetslederne.

Pedagogiske ledere:

- I veldig liten grad: 14,8%
- I nokså liten grad: 29,6%
- I nokså stor grad: 51,9%
- I meget stor grad: 3,7%

N27

45 prosent mener det var i liten grad godt planlagt og strukturert, mens 55 prosent opplevde den som godt planlagt og strukturert.

De utdypende svarene forteller ikke så mye (13). Det vises til at noen fikk inntrykk av at det var gode ledere som ivaretok prosessen, og at bydelsadministrasjonen hadde planlagt dette godt.

Noen viser til at det virket som om at det var mye usikkerhet, og at lederne ikke helt visste selv hvordan det kom til å bli. En skriver:

For oss i hver barnehage ble det en lang prosess med mye usikkerhet. Hver styrer søkte på fagleder og enhetslederstilling, og hos oss fotfolket var vi redde og svært spente på hvem som ville bli vår fagleder og enhetsleder og om vi fikk beholde vår "gamle" styrer som fagleder. Tøff og uvirkelig tid.

Stillingsgruppa er delt i dette spørsmålet, men mange (56 prosent) har ikke opplevd dette som en prosess som var godt planlagt og strukturert. De skiller seg ut fra faglederne som i stort flertall opplevde dette i nokså stor grad og enhetslederne som i stort flertall opplevde det i meget stor grad.

3.6 I hvilke grad opplevde du at omstillingen fikk aksept blant personalet i barnehagen?

Enhetsledere

- I veldig liten grad 0,0%
- I nokså liten grad 33,3%
- I nokså stor grad 50,0%
- I meget stor grad 16,7%

N6

Her er svarene litt mer sprikende enn tidligere, 2 har krysset av på i nokså liten grad, og 4 har krysset av på nokså stor/meget stor grad. Det betyr at dette har de opplevd ulikt i sine barnehager:

Skeptiske i begynnelsen, mange synes det var vanskelig å kunne se for seg hvordan dette skulle fungere. Aksepten kom etter hvert som vi fikk ting til å fungere.

Finnes ingen rette svar her. Opplevde nok noe ulik aksept i forskjellig barnehager. Der hvor informasjonen var god og målsetninga hadde klart formulert var aksepten høy. Motsatt i de barnehager hvor informasjon ikke gikk ut i samme grad. Den enkelte styrers holdning til omstillingen var nok her avgjørende for aksept i de enkelte barnehager.

Personalet var opptatt av det daglige og så at tilgjengeligheten til sin "styrer"= dvs. mor, vaktmester, sjef osv. ble mindre. Tror dette har endret seg mye underveis.

Fagledere

- I veldig liten grad: 18,2%
- I nokså liten grad: 18,2%
- I nokså stor grad: 63,6%
- I meget stor grad: 0%

N I I

7 fagledere mente at omstillingen fikk nokså stor grad av aksept, 4 mener den fikk lite aksept (veldig lite/nokså lite).

Mye sinne og frustrasjon blant en del av de ansatte. Vi ble noe motarbeidet i enkeltsaker og var "skyteskiver" for medarbeidere. Fikk kritikk da vi ikke kunne jobbe som gamle styrere lenger og de hadde urealistiske forventninger til den nye faglederstillingen. Mest handlet det om at de forventet at vi skulle jobbe mer med faget, men også annet. Noen er der ennå.

Det var aksept i utgangspunktet men personalet merket fravær av "styrer" ganske godt. Og dette arbeider vi med enda.

Spesielt en av våre barnehager sleit med å tenke nytt og være med på endring. En barnehage som stort sett hadde gjort det samme i 15-20 år, mens de andre tok dette greit. Vi jobbet oss gjennom en endringsprosess og formet den nye enheten vi skulle jobbe i. har hatt gode bruker og medarbeiderundersøkelser, så jeg tror vi er på rett vei!

Personalet ønsket å ha en leder som var tilstede i hverdagen på samme måte som tidligere. Barnehagen opplevde at de hadde et godt rykte og god kvalitet, som de ønsket å bevare. Flere ledere og mer møter var ikke noe de ønsket seg.

En skriver at det endret seg noe over tid:

De var vant til å forholde seg til sine barnehager og sin styrer, og var redd for hva som skulle skje. Etterhvert som de fikk informasjon, syntes noen at det var ok.

Svarene fra faglederne kan tolkes som at de opplevde at en del pedagogiske ledere og assistenter var bekymret for at de som fagledere skulle bli mindre tilgjengelig, og at de var lite endringsvillige. De fleste derimot opplevde at personalet aksepterte endringene etter hvert.

Pedagogiske ledere:

- I veldig liten grad: 40,0%
- I nokså liten grad: 43,3%
- I nokså stor grad: 16,7%
- I meget stor grad: 3,3%

N30

Igjen ser vi en helt annen svarfordeling enn hos de andre stillingskategoriene. Hele 83 prosent opplevde at det var liten aksept i barnehagen for den nye modellen. Dermed kan vi lure på om de opplevde dette helt annerledes enn det enhetsledere og fagledere har trodd.

Tre viser til at mange var veldig skeptiske:

Svært få likte omorganiseringen.

Fire viser til at holdningene har forandret seg:

Folk var skeptiske i starten, men holdningene nå er bra.

Tre viser til det motsatte:

I vår barnehage var alle svært usikre på hva omstillingen ville føre til, og hva det ville bety i praksis. Vår skepsis har ok vist seg å holde stikk. Vår nære styrer har blitt fagleder som er mindre tilstede og tilgjengelig.

Når det gjelder aksept for endringene blant personalet, ser vi at også her er det store ulikheter mellom stillingsgruppene. De fleste enhetslederne mente at det var nokså stor eller meget stor aksept (67 prosent), de fleste faglederne mente det samme (63 prosent), mens bare noen få av de pedagogiske lederne mente det (20 prosent).

7. Sammenfatning og drøfting

Ut i fra intervjuundersøkelsen er det riktig å konkludere med at de fleste så to-nivå organisasjonen som lite hensiktsmessig i forhold til noen av endringene. Informantenes synspunkter skifter imidlertid noe etter hvor informantene befinner seg i organisasjonen. Assistentene og pedagogiske ledere var mest misfornøyd (og utgjør tallmessig de fleste stillingene), mens fagkonsulentene og enhetslederne var mest positive. I den grad alle stillingsgrupper var enige var det i forhold til at det var blitt vanskeligere å ivareta funksjonen med daglig ledelse i den to-nivå organiserte barnehagen. Dette ble begrunnet med at enhetsleder måtte virke på flere barnehagehus og slik ikke alltid var "på huset", og at antall tilsatte under enhetsleder ble mye større enn under styrer. Til sammen gjorde dette at mange opplevde liten tilstedeværelse av daglig ledelse.

I denne delundersøkelsen er enhetslederne nesten helt entydig positive til to-nivå organiseringen med enhetsledelse, kontra den gamle organiseringen i tre-nivå med styrerstillinger. Begrunnelsen fra enhetslederne er i all hovedsak at de opplever en større innflytelse når det gjelder økonomisk styring ved at de har budsjettansvar, de kan omdisponere, omprioritere etc. Det pekes på at det økonomiske handlingsrommet er mye større enn da det var tre-nivå organisering av barnehagene med styrere som ikke hadde budsjettansvar.

Enhetslederne i begge delundersøkelsene peker på utfordringene som ligger i daglig ledelse, at det kan være for mange å ha ansvar for (slik de også gjorde i intervjuundersøkelsen). I spørreskjemaundersøkelsen er enhetsleder daglig leder i en barnehage. De andre barnehagene i enheten ledes av hver sin fagleder. Enhetslederne delegerer derfor personaloppgaver ned til fagledere. Faglederne har ansvar for daglig ledelse av personalet i den barnehagen de har kontor, ved siden av pedagogiske ledere som har den daglige ledelsen på sin avdeling.

I intervjuundersøkelsen var det fagkonsulenter som ble intervjuet, og disse var da sideordnet pedagogiske ledere i organisasjonen. Det gjorde at enhetslederne ikke kunne delegerer 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.

Et ønske som var uttrykt i samtlige stillingsgrupper i intervjuundersøkelsen var ønske om mindre enheter. Hovedbegrunnelsen her var behovet for en daglig leder i 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.

På spørsmål om hva fagleders arbeidsoppgaver i hovedtrekk går ut på, ble det svart at dette var personalforvaltning med alt hva det innebærer, men at det samtidig er større krav til rapporteringsarbeid enn det var før. Rapportering kan sies å være et særlig viktig verktøy i en to-nivå modell, i en organisasjon som er innrettet som en resultatsenhetsmodell 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. På spørsmål til faglederne om de opplevde at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte bidrar til å nå Rammeplanens mål svarer 36 prosent bedre, 18 prosent svarer dårligere og 46 prosent svarer vet ikke. Dette gir en stor vet- ikke svargruppe. Informantene blir bedt om å utdype svaret og her kommer det fram at de opplever for liten tid til å jobbe med faglige oppgaver, at de stadige rapporteringene er tidkrevende og at det gjør at man ikke greier å følge med på hva som skjer i det pedagogiske arbeidet med barna.

Rapportering er også noe som de enkelte pedagogiske ledere må gjøre i større grad, og de 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 (som var finansiert av Forskningsrådet) 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). I en artikkel basert på SOL-undersøkelsen diskuteres det hvordan store enheter bidrar til et klarere hierarki mellom stillingsgruppene i barnehagen. Og hvordan dette påvirker autoritetsrelasjonene på en måte som styrker førskolelærerens faglige autoritet vis a vis assistentene (Helgøy, A. Homme og K. Ludvigsen 2010). Våre undersøkelser viser at pedagogiske ledere opplever å ha fått mer administrative oppgaver, og at de deler seg i synet på dette. Der noen opplever en myndiggjøring gjennom mer rapporteringsoppgaver og generell administrasjon, synes andre at de fjerner seg fra kjerneoppgavene knyttet til barna.

Vi ser at resultatenehetsorganisering kan medføre en differensiering mellom assistenter og pedagogiske ledere. Undersøkelser (Løvgren, 2012 ;Aasen, 2010) viser at det er til dels en jobbotasjon og lite synlige forskjeller i utøvelsen av assistentrollen og førskolelærerrollen i norske barnehager, men at arbeidsoppgaver også blir 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(2010) 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 utdannelse 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).

Interessant er det også at faglederne som gruppe (spørreskjemaundersøkelsen) svarer følgende på spørsmålet: Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte bidrar til god tilgjengelighet til din leder? Her fordeler svarene seg på følgende måte: Bedre 73 prosent, dårligere 9 prosent og vet ikke 18 prosent. Vi antar at dette kan forklares ved at de inngår i lederteam, og at de har ukentlige møter i lederteam sammen med sin enhetsleder. Sannsynligvis var det vanligvis sjeldnere kontakt mellom styrer og eier i den gamle modellen.

Fagkonsulentene i intervjuundersøkelsen opplevde mye 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 hadde blant annet veiledningsansvar der mange slike relaterte saker kom 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. Vi tolker dette som å kunne 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.

Omtrent 10 prosent flere av pedagogiske lederne (spørreskjemaundersøkelsen) mener at omorganiseringen har ført til dårligere måloppnåelse enn de som mener det har blitt bedre. De som mener at det har blitt dårligere, begrunner det med mindre tid til barna og det pedagogiske arbeidet.

Det er verdt å merke seg at mange opplever mindre faglig fokus etter omorganiseringen. Dette gjelder opplevelser hos faglige ledere og pedagogiske ledere i spørreskjemaundersøkelsen. På ett av spørsmålene får vi inntrykk av at faglige ledere er aktive i faglige forum, men på dette konkrete spørsmålet virker det som om de har for liten tid til dette.

En del av spørreskjemaundersøkelsen handlet om opplevelser rundt selve omorganiseringsprosessen. Her er forskjellene mellom de ulike stillingsgruppene enda tydeligere. Det er helt klart enhetslederne som har mest positive opplevelser rundt prosessen, og de pedagogiske lederne er mest misfornøyd. En antakelse er at det er en sammenheng mellom opplevelse av prosess og hvor fornøyd en er mer resultatet av endringene. De fleste pedagogiske ledere mener at det var lite informasjon, at mål ble formidlet i liten grad og at de hadde lite medbestemmelse. De opplever i stor grad at alt var forutbestemt, at de ikke ble lyttet til og at deres motstand var noe som ikke ble tatt hensyn til. Det er mulig at det burde vært lagt større vekt på å inkludere denne stillingsgruppen mer i prosessen. Jacobsen og Thorsvik (2007) sier at sentrale suksesskriterier blant annet er å formulere en klar visjon for endringene og at disse kommuniseres til alle i organisasjonen. Videre mener de at alle som blir berørt av

endringene må trekkes inn i prosessen. Dette opplever de pedagogiske lederne ikke at de er.

Nye tider – nye barnehageorganisasjoner.

Organisering av barnehager til resultatenheter med en enhetsledelse er etter hvert mange ansatte i barnehager kjent med. Selve omleggingen fra en mer tradisjonell organisering til enhetsorganisering, vil ikke oppleves som så veldig dramatisk hos alle. Likevel er det verdt å peke på en tendens til at mange av informantene oppgir et savn av en daglig ledelse som er tilgjengelig.

At resultatsehetsorganisering ofte følges av en målstyringsideologi er imidlertid ikke like mye debattert. I vårt datamateriale pekes det på økte krav til rapportering og møter, men hva en slik mål- og resultatorientert styringsideologi har og si for barnehagens rasjonalitet er i mindre 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. Det er ikke utenkelig at en omorganisering av barnehager til resultatenheter kan ha noe å si for en mer dyptgående og grunnleggende tenkemåte omkring karakteren av arbeidet til førskolelæreren, slik for eksempel Helgøy, Homme og Ludvigsen sin artikkel (2010) påpeker. Det er grunn til å se nærmere på om ikke en tydeligere hierarkisk organisering av barnehagene (og en utflating fra tre til to nivå på bydelsnivå/kommunenivå) har en innvirkning på selve tenkningen rundt hva arbeidet til førskolelærere i barnehage skal bestå i, og ikke minst arbeidsfordelingen opp mot assistentene.

Resultatsehetsorganisering av barnehager ser ut til, på bakgrunn av våre to delundersøkelser, å medføre en delegering av administrative oppgaver nedover i stillingshierarkiene, med det resultat at arbeidsfordelingen mellom pedagogiske ledere og assistenter endrer karakter. Det blir større differensiering av oppgaver mellom de to stillingsgruppene, og ca. halvparten av de pedagogiske lederne stiller seg positiv til dette, fordi de ser på det som en myndiggjøring av sin egen rolle. Den andre halvparten opplever frustrasjon over at de fjerner seg fra kjerneoppgavene - at de ikke får nok tid med barna. Vi anser også dette som en endring av førskolelærerrollen som er av stor betydning.

8. Avslutning

Rapporten beskriver to delundersøkelser foretatt i to bydeler, en bydel i 2009 og en annen bydel i 2010, som beskriver to omorganiseringer fra tre-nivå barnehager til to-nivå barnehager. Begge bydeler er i Oslo kommune, og det er snakk om kommunale barnehager organisert i resultatenheter. 2009-undersøkelsen er en kvalitativ intervjuundersøkelse og 2010-undersøkelsen er en kvantitativ undersøkelse med spørreskjema i Questback.

Begge delundersøkelsene har samme problemstilling:

Hvordan har tilsatte i barnehagen opplevd prosessen med omorganisering fra tradisjonell organisering med styrer i hver barnehage, til organisering med enhetsledelse? Hvordan opplever de tilsatte den nye organisasjonsformens hensiktsmessighet i forhold til sitt arbeid?

Ett sentralt spørsmål var hvordan arbeidsdelingen mellom stillingsgruppene ble opplevd nå til forskjell fra før omorganiseringa. Begge undersøkelsene viser at ved resultatenhetsorganisering så 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. Enhetsleder benytter delegering nedover hvis mulig (her skiller det seg noe fra bydel 2009 til bydel 2010 med hensyn til om vi snakker om fagkonsulenter eller fagledere). I en kultur der assistenter og førskolelærere tidligere har hatt en slags jobbtotasjon og likhetskultur, skjer en differensiering av oppgaver mellom assistentene og pedagogiske ledere. Assistentene (i 2009 undersøkelsen siden assistentene ikke er med i 2010-undersøkelsen) opplever at de er mer overlatt til barna enn før, alene, at pedagogisk leder går på "møter hele tida" og pedagogiske ledere (2009 og 2010-undersøkelsene) melder fra om mer administrativt arbeid og mindre tid til barna. Hele organiseringsmåten med resultatenheter medfører mer rapportering oppover, som en kompensasjon for at oppgaver er delegert nedover. Kontroll skjer gjennom rapportering og måling av indikatorer for måloppnåelse. Resultatenhetsorganisering bidrar til en økt differensiering av oppgaver mellom pedagogiske ledere og assistenter.

Opplevde de tilsatte at den nye organiseringen fungerte mer hensiktsmessig i forhold til det arbeidet de var satt til å gjøre? 8 assistenter ble intervjuet i 2009, de hadde alle opplevd omorganiseringen til resultatenheter, og de mente alle at organisasjonen nå fungerte mindre hensiktsmessig enn før. Deres viktigste ankepunkt var at deres leder(e) var mindre tilgjengelige enn før. Det ble oppfattet som lite hensiktsmessig at det var vanskelig å oppnå daglig kontakt med enhetsleder. Enhetsleder var den som skulle avgjøre forespørsler som vedrørte personal, og ting forble uavklart for lenge på grunn av at de ikke fikk tak i enhetsleder. Enhetene oppleves for store. 5-6 av 8 assistenter i intervjuundersøkelsen sier at de opplever større faglig fokus etter omorganiseringa.

De pedagogiske lederne i begge undersøkelsene svarte både/og på om de oppfattet organisasjonen som mer hensiktsmessig etter omorganiseringen, men pedagogiske ledere i intervjuundersøkelsen (11 stykker) sa at de opplevde det som lite hensiktsmessig at enhetene var så store. Dette hadde de til felles med assistentene i den samme undersøkelsen.

I intervjuundersøkelsen svarer også alle enhetsledere og fagkonsulenter at de opplever det som lite hensiktsmessig at enhetene er så store. De opplever at store enheter gjør det vanskeligere å følge opp personalet.

De pedagogiske ledere i intervju-undersøkelsen svarer at det er mer hensiktsmessig at den gamle styrerstillingen ble delt i to (enhetsleder og fagkonsulent), og et knapt flertall opplevde fagkonsulentstillingen som en styrking av det faglige arbeidet i organisasjonen.

I spørreskjemaundersøkelsen svarer fagledere at de ikke opplever å ha mye tid til det faglige, hele 54,5% mener at det er blitt dårligere tid til faglig arbeid. En årsak kan være mer delegering av oppgaver fra enhetsledere i denne bydelen til fagledere, deriblant personaloppgaver.

Pedagogiske ledere i begge undersøkelsene melder fra om at det er blitt mer administrativt arbeid i stillingen etter omorganiseringen, og holdningene til dette varierer.

I intervjuundersøkelsen svarer enhetsledere og fagkonsulenter at de synes det er feil at fagkonsulenten ikke er leder, men sideordnet de pedagogiske lederne. Det er noe som oppfattes som lite hensiktsmessig og dette uttrykkes særlig sterkt av fagkonsulentene da de opplever det som vanskelig å skulle for eksempel veilede noen som er sidestilt i hierarkiet.

Hadde de tilsatte eventuelle forslag til forbedringer av organisasjonsstrukturen for å få organisasjonen til å fungere mer hensiktsmessig? I intervjuundersøkelsen ønsket de fleste (fordelt på alle stillingsgrupper) at enhetene var mindre, da det kunne gjøre enhetsleder mer tilgjengelig. På bakgrunn av at enhetsleder ikke var så tilgjengelig som man ønsket, opplevde pedagogiske ledere en større pågang fra assistentene om spørsmål som måtte avklares. Fagkonsulentene opplevde likeledes en del henvendelser fra assistentene, men også fra pedagogiske ledere. Dette var på områder der de ikke hadde myndighet til å fatte avgjørelser, spørsmål som hørte inn under enhetslederstillingen. I begge undersøkelser ble det foreslått opprettelse av merkantil stilling som kunne gjøre enkle administrative arbeidsoppgaver og avlaste ledere for administrative oppgaver.

Når det gjaldt opplevelsen av selve omorganiseringsprosessen, så viser de to undersøkelsene at de fleste mente at prosessen hadde gått for fort. Det er generelt slik at enhetsledere opplever prosessen mest positivt, mens fagledere og fagkonsulenter er litt mindre positive. Pedagogiske ledere og assistenter (sistnevnte

gruppe i intervjuundersøkelsen), er minst positive. Sannsynligvis handler dette om at flere av de gamle styrerne satt i omstillingsgrupper som fikk noe innflytelse, og noe mer informasjon enn de andre stillingsgruppene. Konklusjonen i intervjuundersøkelsen (2009) var likevel at prosessen hadde vært en "liksom-prosess". I spørreundersøkelsen, i 2010 bydelen, skjedde en omlegging til to nivå for alle typer virksomheter samtidig og i tilfelle det ble gitt signaler om mulig innflytelse så var jo det ikke helt reelt, slik flere peker på.

Litteratur

Aasen, Wenche (2010). Førskolelæreren som teamleder og samarbeidspartner ledelsesdilemmaer i barnehagen. *Norsk Pedagogisk Tidsskrift* nr. 4, 293-305. Dalbye, Kristen (2005). *Omstilling i kommunene med fokus på New Public –Management*. Hamar: Stiftelsen IMTEC.

Granrusten, Per Tore og Kari H. Moen (2009). Mindre tid til barna? Om pedagogiske ledesers tidsbruk etter kommunal omorganisering. I: Sissel Mørreaunet, Vibeke Glaser, Ole Fredrik Lillemyr og Kari Hoås Moen (red.): *Inspirasjon og kvalitet i praksis – med hjerte for barnehagefeltet*. Oslo: Pedagogisk Forum.

Helgøy, I., A. Homme og K. Ludvigsen (2010). Mot nye arbeidsdelingsmønstre og autoritetsrelasjoner i barnehagen? *Tidsskrift for velferdsforskning* 13 (1): 43-57.)

Jacobsen, D. I og J. Thorsvik (2007). *Hvordan organisasjoner fungerer*. 3 utgave. Bergen: Fagbokforlaget.

Kunnskapsdepartementet (2012). *Høring – forslag til forskrift om rammeplan for barnehagelærerutdanning* 01.02.2012.

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.

NIBR-rapport (2002). *Flat struktur og resultatenheter. utfordringer og strategier for kommunal ledelse, Nr 21*. Oslo: NIBR.

Styringsutfordringer, organisasjon og ledelse i barnehagen 2008-2010. Forskningsrådet – programmet Praksisrettet FOU i skolen. Prosjektleder: Ingrid Helgøy.

Vedlegg

Vedlegg I. Intervjuguider

Intervjuguide for assistenter som har vært i stillingene før, under og etter omstillingen:

1. Hvordan er dine arbeidsoppgaver nå etter omstillingen i forhold til hvordan de var?
2. Hvordan opplever du forskjellen i arbeidsoppgavene?
3. Har du fått økte arbeidsoppgaver?
4. Hvordan opplevde du selve omstillingsprosessen?
5. Er det en mer hensiktsmessig organisering nå, sett fra ett assistentperspektiv? Hvorfor/hvorfor ikke?
6. Hva slags forbedringer kan gjøres hvis organiseringen skal bli mer hensiktsmessig (bortsett fra å gå tilbake til opprinnelig modell)?
7. Opplever du å ha mer eller mindre innflytelse over barnehagens innhold etter omorganiseringen?
8. Hvordan opplever du arbeidsdelingen mellom Seksjonsleder og Fagkonsulent og pedagogiske ledere?
9. Bør det være mer differensierte arbeidsoppgaver mellom assistenter og pedagogiske ledere?
10. Hvem henvender du deg til når det gjelder spørsmål omkring arbeidsmiljøet?
11. Forslag til forbedring når det gjelder dette?
12. Hvordan merker du større fokus på fag i den nye modellen?
13. Hvor mye frustrasjoner skyldes selve samfunnsutviklingen med økte dokumentasjonskrav, barnehageutbygging og lignende, og hvor mye frustrasjoner skyldes omorganiseringa og ny modell?

Intervjuguide for pedagogiske ledere som har vært i stillingene før, under og etter omstillingen:

1. Hvordan er dine arbeidsoppgaver nå etter omstillingen i forhold til hvordan de var? Kan du konkretisere hva de nye/økte arbeidsoppgavene består i? Hvordan opplever du forskjellen i arbeidsoppgavene? Er du fornøyd med arbeidsoppgavene?
2. Hvordan er dine arbeidsoppgaver nå etter omstillingen i forhold til assistentene?
3. Bør det være mer differensierte arbeidsoppgaver mellom assistenter og pedagogiske ledere?
4. Kan du delegerer noen av dine arbeidsoppgaver? Er dette tilfredsstillende?
5. Hvordan er din arbeidsrelasjon til Fagkonsulenten? Er du fornøyd med arbeidsdelingen?
6. Hvordan er din arbeidsrelasjon i forhold til Seksjonsleder? Er du fornøyd med den?
7. Er det en mer hensiktsmessig organisering nå, sett fra ett pedagogisk lederperspektiv? Hvorfor/hvorfor ikke?

8. Hva slags forbedringer kan gjøres hvis organiseringen skal bli mer hensiktsmessig (bortsett fra å gå tilbake til opprinnelig modell)?
9. Er det mer foreldrekontakt i den nye modellen?
10. Hvem henvender du deg til når det gjelder arbeidsmiljøet?
11. Forslag til forbedring når det gjelder dette?
12. Hvordan har du opplevd omorganiseringsprosessen?
13. Opplever du å ha mer eller mindre innflytelse over barnehagens innhold etter omorganiseringen? Konkretiser.
14. Er det større fokus på fag nå etter omorganiseringen?
15. Hvordan merker du større fokus på fag i den nye modellen? Konkretiser.
16. Hvor mye frustrasjoner skyldes selve samfunnsutviklingen med økte dokumentasjonskrav, barnehageutbygging o.l og hvor mye skyldes omorganiseringa og ny modell?

Intervjuguide for enhetsledere som har vært i styrerstilling før omstillingen:

1. Hvordan er dine arbeidsoppgaver nå etter omstillingen i forhold til hvordan de var?
2. Hvordan opplever du forskjellen i arbeidsoppgavene?
3. Er din utdanning relevant i forhold til din nåværende lederstilling? Hvorfor/hvorfor ikke?
4. Hvordan opplevde du å gå inn i en ny stilling?
5. Hvordan har du opplevd omorganiseringsprosessen?
6. Er du fornøyd med arbeidsoppgavene?
7. Er du fornøyd med lønna?
8. Er det en mer hensiktsmessig organisering nå, sett fra ett lederperspektiv? Hvorfor/hvorfor ikke?
9. Kan du delegere noen av dine arbeidsoppgaver? Er dette tilfredsstillende?
10. Har du ett nettverk der du kan diskutere beslutninger?
11. Hva slags forbedringer kan gjøres hvis organiseringen skal bli mer hensiktsmessig (bortsett fra å gå tilbake til opprinnelig modell)?
12. Hvordan merker du større fokus på fag i den nye modellen?
13. Opplever du å ha mer eller mindre innflytelse over barnehagens innhold etter omorganiseringen?
14. Opplever du en større økonomisk frihet innenfor enheten sammenlignet med hvordan det var tidligere?
15. Opplever du en større frihet med hensyn til bruk av vikarer?
16. Hvordan opplever du personalansvaret etter omorganiseringen? Antallsmessig? Kvalitetsmessig?
17. Hvordan jobber du med barnehagens arbeidsmiljø?
18. Hva er utfordringene her? Konkretiser.
19. Hvilke krav stiller samfunnsutviklingen med økte dokumentasjonskrav, barnehageutbygging o.l. til ny organisering?
20. Hvem henvender du deg til når det gjelder ditt arbeidsmiljø?
21. Forslag til forbedring når det gjelder dette?

Intervjuguide for Fagkonsulenter:

1. *Hvordan er dine arbeidsoppgaver nå etter omstillingen i forhold til hvordan de var (som styrer eller pedagogisk leder)? Hvordan opplever du forskjellen i arbeidsoppgavene?*
2. *Hvordan er din arbeidsrelasjon til de pedagogiske lederne etter omstillingen til forskjell fra før?*
3. *Hvordan er din arbeidsrelasjon til Seksjonslederen? Er du fornøyd med arbeidsdelingen?*
4. *Hvem henvender du deg til når det gjelder å ta opp spørsmål omkring arbeidsmiljøet?*
5. *Får du henvendelser om arbeidsmiljøet fra assistenter og pedagogiske ledere?*
6. *Forslag til forbedring når det gjelder dette?*
7. *Hvordan opplever du ikke å ha personalansvar i din nåværende stilling?*
8. *Er det en mer hensiktsmessig organisering nå, sett fra ett lederperspektiv? Hvorfor/hvorfor ikke?*
9. *Er du fornøyd med lønns plasseringen?*
10. *Kan du delegerer noen av dine arbeidsoppgaver? Er dette tilfredsstillende?*
11. *Har du ett nettverk der du kan diskutere beslutninger?*
12. *Hva slags forbedringer kan gjøres hvis organiseringen skal bli mer hensiktsmessig (bortsett fra å gå tilbake til opprinnelig modell)?*
13. *Hvordan har du opplevd omorganiseringsprosessen?*
14. *Opplever du å ha mer eller mindre innflytelse over barnehagens innhold etter omorganiseringen?*
15. *Opplever du økonomisk frihet innenfor enheten?*
16. *Opplever du en større frihet med hensyn til bruk av vikarer?*
17. *Hvor mye frustrasjon tror du skyldes selve samfunnsutviklingen med økte dokumentasjonskrav, barnehageutbygging o.l. og hvor mye skyldes omorganiseringa og ny modell?*
18. *Bør det være mer differensierte arbeidsoppgaver mellom assistenter og pedagogiske ledere? Hvorfor? Hvilke?*
19. *Hvordan merker du større fokus på fag i den nye modellen?*
20. *Tverrfaglig samarbeid med barnevern, PPU og andre. Opplevs dette annerledes nå etter omorganiseringa?*

Vedlegg 2: Spørreskjemaer

Organisering: Enhetsledere

	3951007				0	True
0	0	True				

Del 1: Bakgrunn

Vi vil starte med å få vite litt mer om din bakgrunn. Sett ring rundt riktig alternativ. Hvis du ser at det er behov for å gi utfyllende informasjon, setter vi pris på at du tar deg tid til det.

1) Kjønn

- Kvinne Mann

2) Hvor lenge har du vært i nåværende stilling?

- 1-2 år
 3-4 år
 5-6 år

3) Hvor lenge har du jobbet som førskolelærer totalt (førskolelærer, pedagogisk leder, styrer, fagleder, enhetsleder)?

- 0-2 år 3-5 år 6-8 år 9 år og mer

4) Har du utdanning som førskolelærer

- Ja Nei

5) Har du annen pedagogisk høgskole/universitetsutdanning?

- Ja
 Nei

6) Hvis du har annen pedagogisk høgskoleutdanning, hva?

7) Har du videreutdanning?

- Ja Nei

8) Hvis du har videreutdanning, angi hvilken?

Del 2: Beskrivelse av endringene

Vi vil gjerne at du beskriver de endringene som har skjedd etter omorganiseringen. Du må gjerne svare kort, men det er fint at du får med den informasjonen som du mener er relevant. For å svare på spørsmålene er det en forutsetning at du jobbet i barnehagen før omorganiseringen

9) Hvordan opplevde du å gå inn i denne stillingen, i forhold til at det er en relativt ny type stilling?

10) Hva er dine arbeidsoppgaver, i hovedtrekk?

11) Hvordan opplever du arbeidsdelingen mellom deg og faglederne?

12) Hvordan opplever du arbeidsdelingen mellom deg og pedagogiske ledere?

13) Hvilke oppgaver har du i forhold til assistentene, og hvordan synes du dette fungerer?

14) Hvordan opplever du at arbeidsdelingen mellom de ulike stillingskategoriene fungerer?

15) Vurderer du din utdanning som relevant i forhold til nåværende stilling? Begrunn svaret ditt.

16) Kan du delegere arbeidsoppgaver? I så fall, til hvem?

17) Har du et faglig nettverk der du kan diskutere faglige problemstillinger? Utdyp.

18) Opplever du at det er mer eller mindre fokus på faglig-pedagogisk innhold nå i forhold til før omstillingen?

Mer Mindre Vet ikke

19) Utdyp hvorfor du opplever at det er mer eller mindre fokus på faglig-pedagogisk innhold nå i forhold til før omstillingen?

20) Opplever du å bruke mer eller mindre tid på personalarbeid i denne stillingen i forhold til en styrerstilling? Utdyp og begrunn

21) Opplever du at det ligger mer eller mindre innflytelse når det gjelder økonomisk styring i denne stilling i forhold til en styrerstilling? Utdyp.

22) Hvordan opplever du personalansvar i forhold til antall og kvalitet?

23) Hvordan arbeider du med barnehagens arbeidsmiljø?

24) Hvilke utfordringer opplever du i arbeidet med arbeidsmiljø?

Del 3. Omorganiseringens hensiktsmessighet

I denne delen av skjemaet vil vi fokusere på den nye organisasjonsstrukturens hensiktsmessighet. Du svarer bare på denne delen om du arbeidet i barnehage også før omstillingsprosessen.

25) Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte bidrar til å nå Rammeplanens mål?

Bedre Dårligere Vet ikke

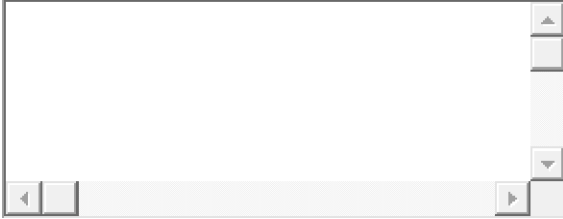
26) Opplever du at den nye organisasjonsmodellen bidrar til en bedre eller dårligere arbeidsdeling mellom de ulike stillingsnivåene?

Bedre Dårligere Vet ikke

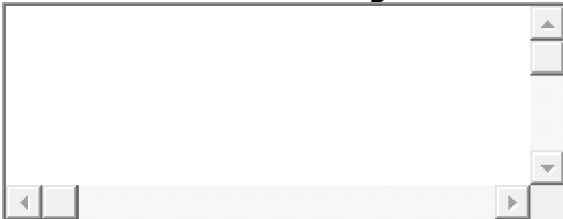
27) En intensjon med omorganiseringen var å få et større faglig fokus gjennom opprettelsen av stillingen som fagleder. Opplever du at intensjonen er oppnådd?

- Ja Nei

28) Begrunn hvorfor du svarte ja eller nei på spørsmålet over.



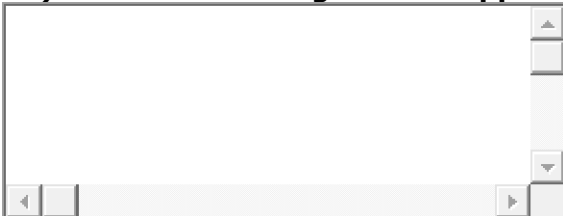
29) Er det noen forbedringer i strukturen som kan gjøres for at denne organiseringen skal være mer hensiktsmessig enn den er pr i dag?



Del 4: Opplevelse av selve prosessen

Til slutt ønsker vi å få vite litt mer om hvordan du har opplevd selve prosessen med omorganiseringen. Også her forutsetter det at du var ansatt i barnehage før prosessen.

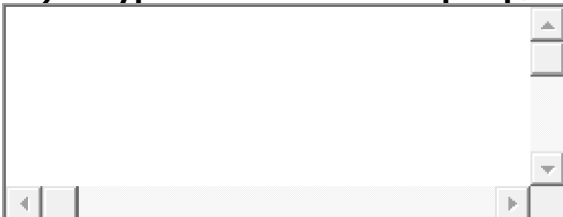
30) Beskriv kort din generelle opplevelse av omorganiseringsprosessen.



31) I hvilken grad opplevde du at det ble formidlet hva som var målet og hensikten med omorganiseringen?

- I veldig liten grad
 I nokså liten grad
 I nokså stor grad
 I meget stor grad

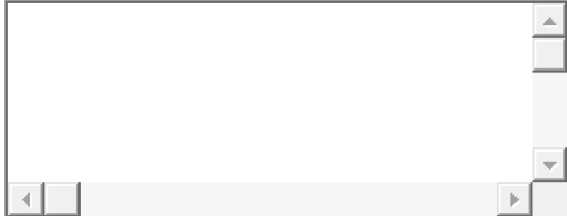
32) Utdyp ditt svaralternativ på spørsmålet over.



33) I hvilke grad opplevde du å bli informert/fikk tilgang på informasjon underveis om hva som skjedde?

- I veldig liten grad
- I nokså liten grad
- I nokså stor grad
- I meget stor grad

34) Utdyp ditt svaralternativet på spørsmålet over.

A rectangular text input field with a light gray border. It contains a horizontal scrollbar at the bottom and a vertical scrollbar on the right side, both with small triangular arrowheads.

35) I hvilken grad opplevde du at du hadde medbestemmelse i prosessen?

- I veldig liten grad
- I nokså liten grad
- I nokså stor grad
- I meget stor grad

36) Utdyp ditt svar på spørsmålet over.

A rectangular text input field with a light gray border. It contains a horizontal scrollbar at the bottom and a vertical scrollbar on the right side, both with small triangular arrowheads.

37) I hvilken grad opplevde du prosessen som godt planlagt og strukturert?

- I veldig liten grad
- I nokså liten grad
- I nokså stor grad
- I meget stor grad

38) Utdyp ditt svar på spørsmålet over.

A rectangular text input field with a light gray border. It contains a horizontal scrollbar at the bottom and a vertical scrollbar on the right side, both with small triangular arrowheads.

39) I hvilke grad opplevde du at omstillingen fikk aksept blant personalet i barnehagen?

- I veldig liten grad
- I nokså liten grad
- I nokså stor grad
- I meget stor grad

40) Utdyp ditt svar på spørsmålet over.



100 % completed

© Copyright <http://www.questback.com/>. All Rights Reserved.

Organisering:Fagledere

	3954956				0	True
	0	True				

Del 1: Bakgrunn

Vi vil starte med å få vite litt mer om din bakgrunn. Sett ring rundt riktig alternativ. Hvis du ser at det er behov for å gi utfyllende informasjon, setter vi pris på at du tar deg tid til det.

1) Kjønn

- Kvinne Mann

2) Hvor lenge har du vært i nåværende stilling?

- 1-2 år
 3-4 år
 5-6 år

3) Hvor lenge har du jobbet som førskolelærer totalt (førskolelærer, pedagogisk leder, styrer, fagleder, enhetsleder)?

- 0-2 år
 3-5 år
 6-8 år
 9 år og mer

4) Har du utdanning som førskolelærer

- Ja Nei

5) Har du annen pedagogisk høgskoleutdanning

- Ja Nei

6) Hvis du svarte ja på spørsmål 5 - oppgi hvilken annen pedagogisk høgskoleutdanning.

7) Jobber du på dispensasjon?

- Ja Nei

8) Har du videreutdanning?

Ja Nei

9) Hvis du svarte ja på spørsmål 8 - oppgi hvilken videreutdanning.

Del 2: Beskrivelse av endringene

Vi vil gjerne at du beskriver de endringene som har skjedd etter omorganiseringen. Du må gjerne svare kort, men det er fint at du får med den informasjonen som du mener er relevant.

10) Hvordan opplevde du å gå inn i denne stillingen, i forhold til at det er en ny type stilling?

11) Hva er dine arbeidsoppgaver, i hovedtrekk?

12) Hvordan opplever du arbeidsfordelingen mellom deg og pedagogiske ledere?

13) Hvordan opplever du arbeidsdelingen mellom deg og assistenter?

14) Hvordan opplever du arbeidsdelingen mellom deg og enhetsleder?

15) Hvordan opplever du å ikke ha øverste personalansvar i stillingen?

16) Din stilling er overordnet pedagogiske ledere: Hvordan opplever du det faglige samarbeidet med disse?

17) Hvordan opplever du at arbeidsdelingen mellom de ulike stillingskategoriene generelt fungerer?

18) Har du et faglig nettverk der du kan diskutere faglig-pedagogiske problemstillinger? Utdyp.

Del 3. Omorganiseringens hensiktsmessighet

I denne delen av skjemaet vil vi fokusere på den nye organisasjonsstrukturens hensiktsmessighet. Du svarer bare på denne delen om du arbeidet i barnehage også før omstillingsprosessen.

19) Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte bidrar til å nå Rammeplanens mål?

Bedre Dårligere Vet ikke

20) Begrunn ditt svaralternativ til spørsmålet over.

21) Opplever du at den nye organisasjonsmodellen bidrar til en bedre eller dårligere arbeidsdeling mellom de ulike stillingsnivåene?

- Bedre Dårligere Vet ikke

22) Begrunn ditt svaralternativ til spørsmålet over.

23) Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte bidrar til god tilgjengelighet til din leder

- Bedre Dårligere Vet ikke

24) Begrunn ditt svaralternativ til spørsmålet over.

25) Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte gir tid og rom for faglig/pedagogisk fokus i arbeidshverdagen

- Bedre Dårligere Vet ikke

26) Begrunn ditt svaralternativ til svaret over.

27) Er det noen forbedringer i strukturen som kan gjøres for at denne organiseringen skal være mer hensiktsmessig enn den er pr i dag?

Del 4: Opplevelse av selve prosessen

Til slutt ønsker vi å få vite litt mer om hvordan du har opplevd selve prosessen med omorganiseringen. Også her forutsetter det at du var ansatt i barnehage før prosessen.

28) Beskriv kort din generelle opplevelse av omorganiseringsprosessen

29) I hvilken grad opplevde du at det ble formidlet hva som var målet og hensikten med omorganiseringen?

- I veldig liten grad
- I nokså liten grad
- I nokså stor grad
- I meget stor grad

30) Utdyp ditt svaralternativ til spørsmålet over.

31) I hvilke grad opplevde du å bli informert/hadde tilgang på informasjon underveis om hva som skjedde?

- I veldig liten grad
- I nokså liten grad
- I nokså stor grad
- I meget stor grad

32) Utdyp ditt svaralternativ til spørsmålet over.

33) I hvilken grad opplevde du at du hadde medbestemmelse i prosessen?

- I veldig liten grad
- I nokså liten grad
- I nokså stor grad
- I meget stor grad

34) Utdyp ditt svaralternativ til spørsmålet over.

35) I hvilken grad opplevde du prosessen som godt planlagt og strukturert?

- I veldig liten grad
- I nokså liten grad
- I nokså stor grad
- I meget stor grad

36) Utdyp ditt svaralternativ til spørsmålet over.

37) I hvilke grad opplevde du at omstillingen fikk aksept blant personalet i barnehagen?

- I veldig liten grad
- I nokså liten grad
- I nokså stor grad
- I meget stor grad

38) Utdyp ditt svaralternativ til spørsmålet over.



100 % completed

© Copyright <http://www.questback.com/>. All Rights Reserved.

Organisering: Pedagogiske ledere

TIL PEDAGOGISKE LEDERE

	3956058		46		0	True
0	0	True				

Del 1: Bakgrunn

Vi vil starte med å få vite litt mer om din bakgrunn. Marker riktig alternativ. Hvis du ser at det er behov for å gi utfyllende informasjon, setter vi pris på at du tar deg tid til det.

1) Kjønn.

- Kvinne Mann

2) Hvor lenge har du vært i nåværende stilling?

- 0-1 år
 2-3 år
 4-5 år
 6 år og mer

3) Hvor lenge har du jobbet som førskolelærer totalt (førskolelærer, pedagogisk leder, styrer, fagleder, enhetsleder)?

- 0-2 år
 3-4 år
 5-8 år
 9 år og mer

4) Har du utdanning som førskolelærer?

- Ja Nei

5) Har du annen pedagogisk høyskoleutdanning?

- Ja; hva:
 Nei

6) Jobber du på dispensasjon?

- Ja Nei

7) Har du videreutdanning?

- Ja, hva:

Nei

8) Er fagleder sidestilt eller overordnet pedagogisk leder i forhold til faglig- pedagogisk arbeid?

Sideordnet Overordnet

Del 2: Beskrivelse av endringene

Vi vil gjerne at du beskriver de endringene som har skjedd etter omorganiseringen. Du må gjerne svare kort, men det er fint at du får med den informasjonen som du mener er relevant.

9) Hva er dine arbeidsoppgaver nå, i forhold til før omorganiseringen?

10) Er du mer eller mindre fornøyd med de arbeidsoppgavene du har nå?

11) Hva er dine arbeidsoppgaver i forhold til assistentene i dag, sammenlignet med før omorganiseringen?

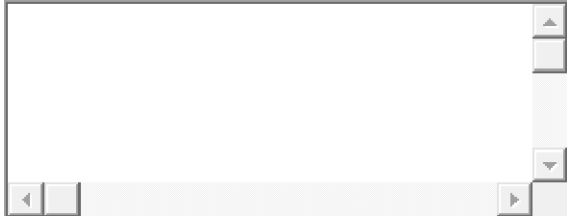
12) Er du mer eller mindre fornøyd med de arbeidsoppgavene du har nå i forhold til assistentene?

13) Kan du beskrive fordelingen av arbeidsoppgaver i forhold til deg og fagleder?

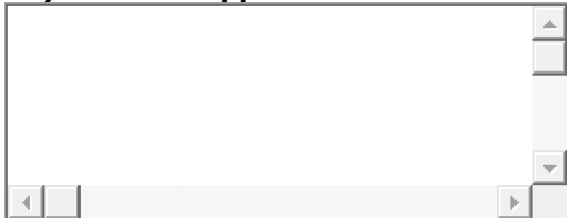
14) Hvordan opplever du at denne arbeidsfordelingen fungerer?



15) Kan du beskrive fordelingen av arbeidsoppgaver i forhold til deg og enhetslederen?



16) Hvordan opplever du at denne arbeidsfordelingen fungerer?



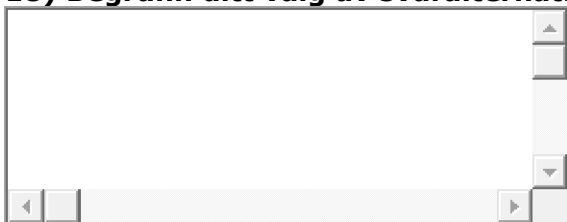
Del 3. Omorganiseringens hensiktsmessighet

I denne delen av skjemaet vil vi fokusere på den nye organisasjonsstrukturens hensiktsmessighet.

17) Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte bidrar til å nå Rammeplanens mål?

Bedre Dårligere Vet ikke

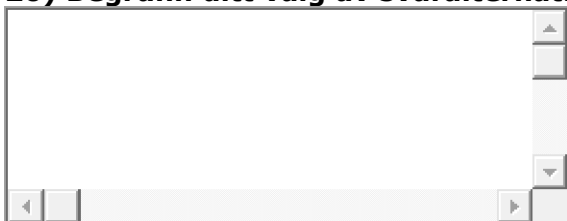
18) Begrunn ditt valg av svaralternativ over.



19) Opplever du at den nye organisasjonsmodellen bidrar til en bedre eller dårligere arbeidsdeling mellom de ulike stillingsnivåene?

Bedre Dårligere Vet ikke

20) Begrunn ditt valg av svaralternativ over.

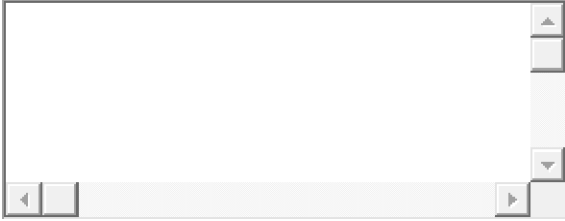


21) Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte bidrar til

god tilgjengelighet til din leder?

- Bedre Dårligere Vet ikke
-

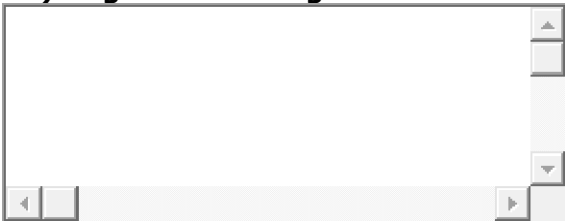
22) Begrunn ditt valg av svaralternativ over.



23) Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte bidrar til god tilgjengelighet til din fagleder/fagveileder?

- Bedre Dårligere Vet ikke
-

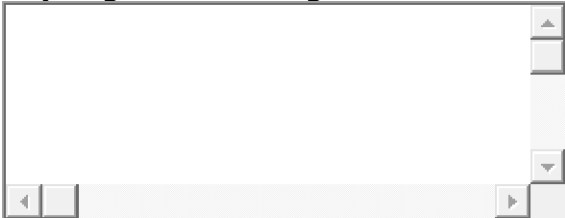
24) Begrunn ditt valg av svaralternativ over.



25) Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte bidrar til at din leders personallederfunksjon ivaretas på en god måte ?

- Bedre Dårligere Vet ikke
-

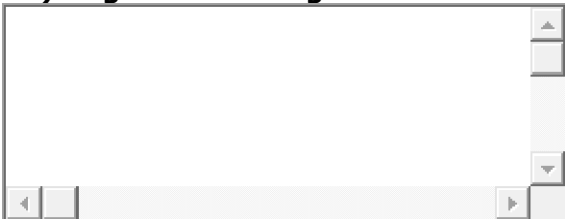
26) Begrunn ditt valg av svaralternativ over.



27) Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte bidrar til at din leders administrative lederfunksjon ivaretas på en god måte?

- Bedre Dårligere Vet ikke
-

28) Begrunn ditt valg av svaralternativ over.



29) Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte bidrar til at din egen pedagogiske lederfunksjon ivaretas på en god måte?

Bedre Dårligere Vet ikke

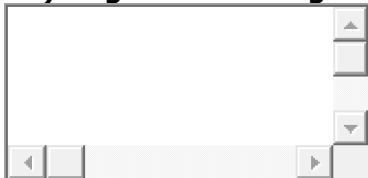
30) Begrunn ditt valg av svaralternativ over.



31) Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte gir tid og rom for faglig/pedagogisk fokus i arbeidshverdagen?

Bedre Dårligere Vet ikke

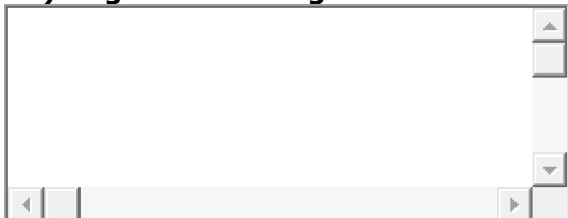
32) Begrunn ditt valg av svaralternativ over.



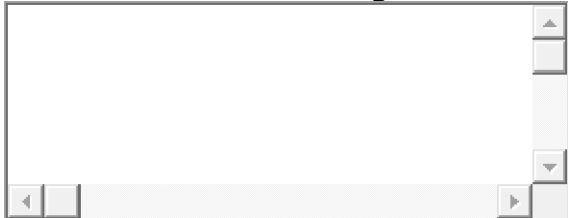
33) Opplever du at den nye organisasjonsmodellen har ført til mer eller mindre koordineringsarbeid i din arbeidshverdag?

Mer Mindre Vet ikke

34) Begrunn ditt valg av svaralternativ over.



35) Er det noen forbedringer i strukturen som kan gjøres for at denne organiseringen skal være mer hensiktsmessig enn den er pr i dag?



Del 4: Opplevelse av selve prosessen

Til slutt ønsker vi å få vite litt mer om hvordan du har opplevd selve prosessen med omorganiseringen.

36) Beskriv kort din generelle opplevelse av omorganiseringsprosessen.

37) I hvilken grad opplevde du at det ble formidlet hva som var målet og hensikten med omorganiseringen?

- I veldig liten grad
- I nokså liten grad
- I nokså stor grad
- I meget stor grad

38) Utdyp.

39) I hvilke grad opplevde du å bli informert/at informasjon var tilgjengelig underveis om hva som skjedde?

- I veldig liten grad
- I nokså liten grad
- I nokså stor grad
- I meget stor grad

40) Utdyp.

41) I hvilken grad opplevde du at du hadde medbestemmelse i prosessen?

- I veldig liten grad
- I nokså liten grad
- I nokså stor grad
- I meget stor grad

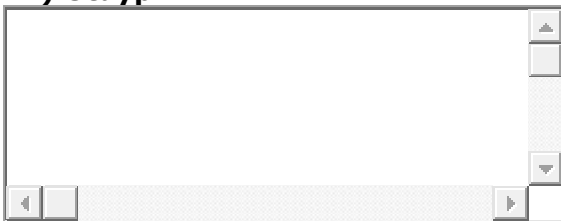
42) Utdyp.



43) I hvilken grad opplevde du prosessen som godt planlagt og strukturert?

- I veldig liten grad
- I nokså liten grad
- I nokså stor grad
- I meget stor grad

44) Utdyp.



45) I hvilke grad opplevde du at omstillingen fikk aksept blant personalet i barnehagen?

- I veldig liten grad
- I nokså liten grad
- I nokså stor grad
- I meget stor grad

46) Utdyp.



100 % completed

Vedlegg 3: Liste med spørsmål fra spørreskjema, slik de presenteres i rapporten

Del 1: Beskrivelse av endringene

1.1 Hvordan opplevde du å gå inn i denne stillingen, i forhold til at det er en ny type stilling?

1.2 Hva er dine arbeidsoppgaver, i hovedtrekk?

1.3 Er du mer eller mindre fornøyd med de arbeidsoppgavene du har nå?

1.4 Til enhetsledere: Hvordan opplever du arbeidsdelingen mellom deg og faglederne?

1.5 Til faglederne: Hvordan opplever du arbeidsdelingen mellom deg og enhetsleder?

1.6 Til faglederne: Hvordan opplever du arbeidsfordelingen mellom deg og pedagogiske ledere?

1.7 Til pedagogiske ledere: kan du beskrive fordelingen av arbeidsoppgaver i forhold til deg og fagleder?

1.8 Hvordan synes du denne arbeidsfordelingen fungerer:

1.9 Til fagledere: Din stilling er overordnet pedagogiske ledere: Hvordan opplever du det faglige samarbeidet med disse?

1.10 Til pedagogiske ledere: Hva er dine arbeidsoppgaver i forhold assistenter i dag, sammenlignet med før omorganiseringen?

1.11 Til pedagogiske ledere: Er du mer eller mindre fornøyd med de arbeidsoppgavene du har nå i forhold til assistentene:

1.12 Hvordan opplever du at arbeidsfordelingen mellom de ulike stillingskategoriene generelt fungerer?

1.13 Har du et faglig nettverk der du kan diskutere faglig-pedagogiske problemstillinger? Utdyp.

Del 2. Omorganiseringens hensiktsmessighet

2.1 Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte bidrar til å nå Rammeplanens mål? (sett kryss, og begrunn):

2.2 Opplever du at den nye organisasjonsmodellen bidrar til en bedre eller dårligere arbeidsdeling mellom de ulike stillingsnivåene? (sett kryss og begrunn):

2.3 Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte gir tid og rom for faglig/pedagogisk fokus i arbeidshverdagen (sett kryss, og begrunn):

- 2.4 Til enhetsledere: En intensjon med omorganiseringen var å få et større faglig fokus gjennom opprettelsen av stillingen som fagleder. Opplever du at intensjonen er oppnådd?
- 2.5 Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte bidrar til god tilgjengelighet til din leder (sett kryss, og begrunn):
- 2.6 Til pedagogiske ledere: Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte bidrar til at din leders personallederfunksjon ivaretas på en god måte?
- 2.7 Til pedagogiske ledere: Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte bidrar til at din leders administrative lederfunksjon ivaretas på en god måte?
- 2.8 Til pedagogiske ledere: Opplever du at den nye organisasjonsmodellen på en bedre eller dårligere måte bidrar til at din egen pedagogiske lederfunksjon ivaretas på en god måte?
- 2.9 Til pedagogiske ledere: Opplever du at den nye organisasjonsmodellen har ført til mer eller mindre koordineringsarbeid i din barnehagehverdag?
- 2.10 Til enhetsledere: Opplever du å bruke mer eller mindre tid på personalarbeid i denne stillingen i forhold til en styrerstilling? Utdyp og begrunn.
- 2.11 Til enhetsledere: Opplever du at det ligger mer eller mindre innflytelse når det gjelder økonomisk styring i denne stillingen i forhold til en styrerstilling? Utdyp:
- 2.12 Til enhetsledere: Hvordan opplever du personalansvar i forhold til antall og kvalitet?
- 2.13 Til enhetsledere: Hvordan arbeider du med barnehagens arbeidsmiljø?
- 2.14 Til enhetsledere: Hvilke utfordringer opplever du i arbeidet med arbeidsmiljø?
- 2.15 Er det noen forbedringer i strukturen som kan gjøres for at denne organiseringen skal være mer hensiktsmessig enn den er pr i dag?

Del 3: Opplevelse av selve prosessen

3.1 Beskriv kort din generelle opplevelse av omorganiseringsprosessen.

3.2 I hvilken grad opplevde du at det ble formidlet hva som var målet og hensikten med omorganiseringen?

3.3 I hvilke grad opplevde du å bli informert/hadde tilgang på informasjon underveis om hva som skjedde?

3.4 I hvilken grad opplevde du at du hadde medbestemmelse i prosessen?

3.5 I hvilken grad opplevde du prosessen som godt planlagt og strukturert?

3.6 I hvilke grad opplevde du at omstillingen fikk aksept blant personalet i barnehagen?